

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Diversity management ve vybrané organizaci. / Diversity management in a selected organisation

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06 /2024

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Monika Šmolíková. / KEMMA 07

## JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Doc. Ing. Roma Zuzák, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 28.04.2024, Svojsín

## PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem této práce je zjistit jaký je aktuální stav zavádění diverzity managementu ve vybrané společnosti, konkrétně v české pobočce společnosti KION Group. A které faktory tento stav přímo ovlivňují.

Pro zjištění cíle byly formulovány následující výzkumné otázky:

Jak společnost přistupuje k tématu diverzity managementu?

Jaké druhy diverzity vnímá a jak s nimi pracuje?

Je zavedena strategie, jak s diverzitou na pracovišti pracovat?

Jak je téma diverzity komunikováno směrem k zaměstnancům?

### 2. Výzkumné metody:

Jako výzkumné metody byly použity metody kvalitativního výzkumu a jednopřípadové studie. Byly prostudovány interní dokumenty společnosti, zaslán dotazník na personální oddělení a společnost byla následně hodnocena přes nástroj EU pro sebehodnocení společností. Veškeré podklady byly analyzovány a komparovány s literaturou k tomuto účelu nashromážděnou v teoretické části práce.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Výzkumem bylo zjištěno, že ve společnosti nejsou zavedeny žádné postupy diverzity managementu a hlavním ovlivňujícím faktorem je, že vedení společnosti toto téma v současné době nepovažuje za nosné.

Souhrnně je možné konstatovat, že společnost prozatím nebyla vystavena potřebě diverzity management začít vnímat více než jen jako aktivitu centrály, kterou je možné reflektovat, akceptovat, ale není nutné na ni více reagovat. Nutno podotknout, že z výsledků statistik personálního oddělení je patrné, že společnost není vystavena tlaku kvůli nedostatku pracovníků, její náborové strategie, je schopná obsadit potřebné pozice a není tedy žádný tlak na změnu náborové strategie, které je postavena na jménu firmy jako stabilního zaměstnavatele, který nabízí řadu benefitů. Tato strategie se stále ukazuje jako efektivní, nebyl tedy žádný podnět k její revizi.

### 4. Závěry a doporučení:

Doporučení vycházejí z komparace s literaturou. Pokud by společnost měla zájem o zavedení diverzity managementu je doporučeno nejdříve podrobit současný stav diverzity na pracovišti důkladné analýze a systematicky postupovat při implementaci nástrojů diverzity managementu. Zavedení diverzity managementu je doporučeno jako investice do rozvoje a udržení stávajících zaměstnanců i v budoucnosti.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Diverzita, diverzity management, gender, inkluze, diskriminace

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main objective of this paper is to determine the current state of diversity management implementation in a selected company, specifically in the Czech branch of KION Group, and to identify the factors that directly influence this state.

To determine the objective, the following research questions were formulated:

How does the company approach the topic of diversity management?

What types of diversity are recognized and how are they addressed?

Is there a strategy in place for dealing with diversity in the workplace?

How is the topic of diversity communicated to employees?

### 2. Research methods:

As research methods, qualitative research techniques and a single-case study were employed. Internal company documents were reviewed, a questionnaire was sent to the HR department, and the company was subsequently evaluated using the EU's self-assessment tool for businesses. All materials were analyzed and compared with the literature gathered for this purpose in the theoretical part of the paper.

### 3. Result of research:

The research found that there are no diversity management procedures implemented in the company and the main influencing factor is that the company's management currently does not consider this issue to be significant. In summary, it can be stated that the company has not yet been exposed to the need to perceive diversity management as more than just an activity of the headquarters, which can be reflected upon and accepted, but does not require further reaction. It should be noted that from the results of the HR department's statistics, it is clear that the company is not under pressure due to a lack of workers; its recruitments are effective, it is able to fill the necessary positions, and there is no pressure to change the recruitment strategy, which is based on the company's reputation as a stable employer that offers a range of benefits. This strategy continues to prove effective, and there has been no impetus for its revision.

### 4. Conclusions and recommendation:

The recommendations are based on a comparison with the literature. If the company is interested in implementing diversity management, it is recommended to first subject the current state of diversity in the workplace to a thorough analysis and to systematically proceed with the implementation of diversity management tools. The introduction of diversity management is recommended as an investment in the development and retention of current employees for the future.

## KEYWORDS

Diversity, diversity management, gender, inclusion, discrimination.

## JEL CLASSIFICATION

J24 Human Capital • Skills • Occupational Choice • Labor Productivity

J61 Geographic Labor Mobility • Immigrant Workers

J71 Discrimination

J81 Working Conditions

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Monika Šmolíková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA07
Téma DP:	Diversity management ve vybrané organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část Diversity management, aplikace diversity managementu, modely diversity managementu, metodika práce</li><li>3 Praktická část Představení organizace, diversity management v organizaci, vlastní výzkum, výsledky výzkumu, návrhy a doporučení pro organizaci</li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• CHANG, E. H. et al. The Isolated Choice Effect and its Implications for Gender Diversity in Organizations. <i>Management science</i>, 2020. vol. 66, no. 6, p. 2752-2761. ISSN 1526-5501.</li><li>• ÖZBILGIN, M. F., BARTELS-ELLIS, F., GIBBS, P. (Eds). <i>Global Diversity Management: A Fusion of Ideas, Stories and Practice</i>. Springer Cham, 2020. ISBN 978-3-030-19525-0.</li><li>• SYED, J., OZBILGIN, M. <i>Managing Diversity and Inclusion: An International Perspective</i>. SAGE Publications, 2019. 464 p. ISBN 9781526458889.</li><li>• YADAV, S., LENKA, U. Diversity management: a systematic review. <i>Equality. Diversity and Inclusion: An International Journal</i>, 2020, vol. 39, no. 8, p. 901-929.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 10. 12. 2023</li><li>• Zpracování teoretické části do 10. 01. 2024</li><li>• Zpracování výsledků do 10. 03. 2024</li><li>• Finální verze do 1. 5. 2024</li></ul>
Vedoucí práce:	doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 5. 10. 2023

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák  
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola  
ekonomie a  
managementu, a.s.,  
givenName=Milan, sn=Žák,  
serialNumber=ICA -  
10393535  
Datum: 2023.10.05  
10:29:47 +02'00'

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část – vymezení pojmů.....	3
2.1 Diverzita.....	3
2.1.1 Věk jako prvek rozmanitosti .....	7
2.1.2 Zdravotní stav jako prvek rozmanitosti .....	14
2.1.3 Status rezidenta jako prvek rozmanitosti.....	17
2.1.4 Gender jako prvek rozmanitosti .....	20
2.2 Diverzity management a možné aplikace diverzity managementu .....	26
2.3 Modely diverzity managementu.....	37
2.3.1 Model Garryho Powella .....	37
2.3.2 Model Taylora Coxe (ranný) .....	37
2.3.3 Model Roosvelta Thomase .....	38
2.3.4 Revidovaný model Taylora Coxe .....	38
2.3.5 Model Richarda Allena a Kendyla Montgomeryho .....	39
2.3.6 Model racionální.....	39
2.3.7 Model strategický .....	40
2.3.8 Model procesní .....	40
2.3.9 Model kontextový.....	40
2.3.10 Model intervenční.....	40
2.3.11 Model domu .....	41
2.3.12 Model komunikační.....	41
2.3.13 Diverzity management v České republice a Iniciativy EU v oblasti diverzity v roce 2024.....	41
2.4 Metodika práce.....	42
3 Praktická část.....	44
3.1 Představení vybrané společnosti – společnost Kion .....	44
3.2 Diverzity management v organizaci.....	45
3.3 Vlastní výzkum .....	46
3.3.1 Workshopy, školení, komunikace o diverzity managementu .....	46
3.3.2 HR statistiky společnosti Kion Stříbro .....	47
3.3.3 Interní dokumenty zabývající se diverzitou.....	57
3.4 Výsledky výzkumu .....	58
3.4.1 Zhodnocení interních materiálů.....	58
3.4.2 Zhodnocení dotazníku zodpovězeného personálním oddělením .....	58

3.4.3	Zhodnocení výsledků nástroje sebehodnocení EU .....	59
3.4.4	Komparace výsledků s poznatky z teoretické části .....	60
3.5	Návrhy a doporučení pro organizaci .....	61
4	Závěr .....	64
	Literatura .....	66
	Přílohy .....	I

## Seznam zkratk

ČR – Česká republika

EK – Evropská komise

EU – Evropská unie

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

## Seznam grafů

Graf 1 Zastoupení mužů a žen celkem – str. 48

Graf 2 Zastoupení mužů a žen nevýrobní pracovníci – str. 49

Graf 3 Věk zaměstnanců – celkem – str. 50

Graf 4 Věk zaměstnanců na výrobních pozicích – str. 51

Graf 5 Věk zaměstnanců na nevýrobních pozicích – str. 52

Graf 6 Zastoupení žen různých věkových kategorií – str. 53

Graf 7 Zastoupení mužů různých věkových kategorií – str. 54

Graf 8 Délka pracovního poměru ve společnosti 2023 – str. 55

Graf 9 Délka pracovního poměru ve společnosti 2024 – str. 55

## Seznam obrázků

Obrázek 1 – adaptované znázornění kola moci / privilegií od Jamese R. Vanderwoerda a Sylvie Duckworth – str. 5

## Seznam příloh

Příloha 1 – str. I

Příloha 2 – str. II

Příloha 3 – str. X

# 1 Úvod

Diversity management je tématem, se kterým je možné setkat se téměř na každém kroku, a to jak na akademické půdě, tak v soukromém firemním sektoru.

Neustále se vyvíjející společnost a vliv globalizace kladou stále větší nároky na vedení společností a řízení lidí. Diverzita v pracovním prostředí zahrnuje stále více aspektů. V pracovním prostředí se stále častěji setkávají lidé různého věku, různého pohlaví, různé národnosti a etnicity. Navíc se setkávají i s lidmi jejichž odlišnosti na první pohled nemusí být tak patrné. Odlišnosti mohou být v náboženském vyznání, zdravotním stavu, pohledu na věc, odlišnosti plynoucí z jiné výchovy či vzdělání.

Pokud se manažeři naučí tyto odlišnosti vhodně využívat, může se takováto rozmanitost stát přidanou hodnotou firmy. Diversity management by neměl být o naplňování kvót nebo dodržování zákoných požadavků, ale pokud má být přínosem, musí se stát přímo součástí DNA společnosti.

Na trh budou přicházet noví pracovníci, kteří již byli vychováni v prostředí školní inkluze a je nasnadě, že prostředí inkluze budou vyžadovat i od svých zaměstnavatelů. V pracovním prostředí pak vzhledem k rostoucímu věku budou nadále zůstat lidé, kteří vyrůstali v prostředí mnohdy zcela odlišném a bude úkolem organizací vystavět mezi těmito lidmi komunikační mosty, které pomohou překlenout rozdíly a nastolí prostředí, ve kterém bude možné těžit z odlišných přístupů a pohledů všech zaměstnanců.

Stejně jako se snad v budoucnu stane realitou vyšší zastoupení žen ve vedení firem, a to jak ve vedení vrcholovém, tak i středním a jejich výskyt na těchto pozicích přestane být výjimečným. Na tom, aby se tyto předpoklady staly skutkem a nedocházelo k marginalizaci některých skupin pracovníků je potřeba pracovat již dnes. Změnou pohledu a odstraněním nánosů předsudků je možné dosáhnout rovnějšího přístupu pro všechny.

Na pracovním trhu je až příliš mnoho nevyužitých talentů, kteří právě kvůli předsudečnému chování ani nedostanou šanci svůj talent projevit. A ztráta takového talentu je nakonec ztrátou pro společnost, které tento talent mohl přinést užitek. Schopností vystoupit z hranic komfortu a přijetím nových konceptů mohou společnosti využít potenciálu daleko většího spektra zaměstnanců.

Přístupem opravdu otevřeným diverzitě je pak možné budovat takové prostředí ve firmě, které v zaměstnancích vyvolává pocit sounáležitosti a podporuje tak jejich vůli ve společnosti setrvat, což může být nemalou konkurenční výhodou.

Odvrhnutím předsudečného chování a skryté diskriminace je možné opravdu změnit status quo, dokud se organizace od tohoto chování, ať už vědomého nebo nevědomého neoprotí, není možné očekávat změnu.

Cílem této práce je zjistit jaký je aktuální stav zavádění diversity managementu ve vybrané společnosti, konkrétně v české pobočce společnosti KION Group. A které faktory tento stav přímo ovlivňují.

V teoretické části se práce věnuje konceptuálním základům diversity managementu, vysvětluje jeho důležitost a vývoj a popisuje různé modely a specifické přístupy, které je možné dohledat v literatuře. Diskutovány jsou především teorie, které se zabývají integrací rozmanitosti do korporátní strategie a které identifikují potenciální přínosy i výzvy spojené s implementací diversity managementu v praxi. Blížeji jsou popsány hlavně základní prvky diversity a zevrubně jsou přiblížena i témata méně zjevných odlišností a jejich vlivu na psychiku jedince i vnímání organizace zevnitř i navenek. Dále jsou přiblíženy hlavní modely diversity

managementu, které jsou dále využity v praktické části pro komparaci se zjištěními, které vyplynuly z analýzy dokumentů a odpovědí personálního oddělení.

Praktická část práce je věnována analýze vybrané společnosti, která zahrnuje vyhledání interních dokumentů týkajících se diverzity managementu, zajištěním odpovědí na stanovené otázky, které byly položeny personálnímu oddělení a použití nástroje EU pro sebehodnocení organizace. Zjištění jsou následně podrobena analýze a komparaci s literaturou a závěry z ní vyplývajícími z teoretické části práce. Pro zjištění cíle práce byla tedy použita kombinace metod, a to jak vlastního pozorování stavu, analýzy interních dokumentů, tak i analýzy odpovědí personálního oddělení a výsledků z nástroje pro sebehodnocení. Kombinace těchto postupů s komparací se závěry s literaturou v teoretické části pak vedla ke zodpovězení výzkumných otázek a zjištění aktuálního stavu zavádění diverzity managementu ve vybrané společnosti.



## 2 Teoreticko-metodologická část – vymezení pojmů

V teoreticko metodologické části jsou nastíněny teoretické základy a metodologické přístupy, které byly použity v diplomové práci. Tyto byly vypracovány tak, aby pomohly přiblížit klíčové koncepty a metodologie, které jsou zásadní pro proces výzkumu. Vymezením teoretického rámce a jasné metodologické cesty si tato práce klade za cíl zodpovědět hlavní stanovené otázky a zajistit, aby byly zjištěné poznatky dobře podloženy a opíraly se o poznatky z dostupné literatury.

Teoretický rámec pak poskytuje perspektivu, skrze kterou jsou formulovány a interpretovány hlavní výzkumné otázky. V této části práce je zpracována dostupná a pro téma relevantní literatura, která pomáhá tuto práci zasadit do rámce existujícího tělesa poznatků. Teorie, které byly vybrány jako jsou zásadní a relevantní pro výzkumné cíle, jsou podrobně popsány, a jsou pak využity pro komparaci s výsledky z praktické části.

Teoreticko-metodologická část je uvedena představením a vymezením zásadních pojmů, na které navazuje popis metodiky, která byla pro tuto práci využita.

### 2.1 Diverzita

Diverzita se v poslední době stala velmi používaným až módním slovem. O co ale vlastně jde, nedochází častým používáním onoho slova k pozbyvání jeho významu? Jaký je vlastně skutečný význam slova diverzita. A byl tento význam vždy stejný jako ten, jaký tomuto slovu přisuzujeme dnes?

Pojem diverzita procházel v čase jako vše svým vlastním vývojem. A toto téma se stává čím dál tím více diskutovaným a aktuálním, i když nutno dodat, že v českém prostředí si své místo stále ještě hledá.

Avšak už jen s ohledem na trend stárnutí populace jsou podniky nuceny přikládat stále větší význam individuálním schopnostem, dovednostem a znalostem svých zaměstnanců, což je klíčové pro udržení konkurenceschopnosti (Petersen, Dietz, 2008, s.312). Právě diverzita v pracovním prostředí může posílit potenciál současných zaměstnanců. Stejně tak i k rostoucí potřebě podpory žen s dětmi se podniky stále více zaměřují na využití jejich jedinečných schopností, dovedností a znalostí, což je klíčové pro udržení konkurenceschopnosti. Právě podpora této skupiny zaměstnankyň může posílit potenciál celého týmu a přispět k rozvoji firemního úspěchu. A stejně tak i podpora zaměstnanců s tělesným či duševním znevýhodněním, protože právě využitím potenciálu, který lidé mají a zavedení inkluzivní praxe může být faktorem, který rozhodne, která firma se stane opravdu úspěšnou a udržitelnou. A tak je možné pokračovat dále, podle toho, na kterou další odlišnost ve společnosti je upřena pozornost. Jde tedy i o potenciál tělesně a duševně znevýhodněných lidí, potenciál cizinců na pracovním trhu, ale jak uvádí i Zojceska (2018, s. 10) i potenciál vzdělání, tedy nejen jeho dosaženého stupně, ale i příležitostí, jak vyššího vzdělání dosáhnout.

Pojem diverzita je původem z angličtiny a pojmu diverzity, jehož překlad je přesně tím, co bylo popsáno výše, tedy různorodost, odlišnost, či jinakost. Přesto, vzhledem k tomu, kolik publikací bylo již na toto téma napsáno, je nutno podotknout, že význam tohoto slova je velmi hluboký a vymezením pojmu se zabývala, stále zabývá a jistě i bude nadále zabývat celá řada autorů. Z řad českých autorů můžeme jmenovat Velíškovou (2007, s. 70), která diverzitu vidí jako koncept rovných podmínek pro všechny, a to bez ohledu na jejich jinakosti, jako koncept, který pomůže osobnímu rozvoji každého jediného člověka. V její práci je postupně rozebírána problematika rozvoje rozmanitosti v organizacích. Zvláštní pozornost je věnuje procesům jako je nábor a výběr, kariérní růst, hodnocení, komunikace a marketing, řešení stížností nebo systém odměňování, protože už zde může dojít k diskriminačnímu chování a vyloučení adepta hned na samém počátku. Jsou zkoumány pracovní podmínky, včetně flexibilních forem práce a

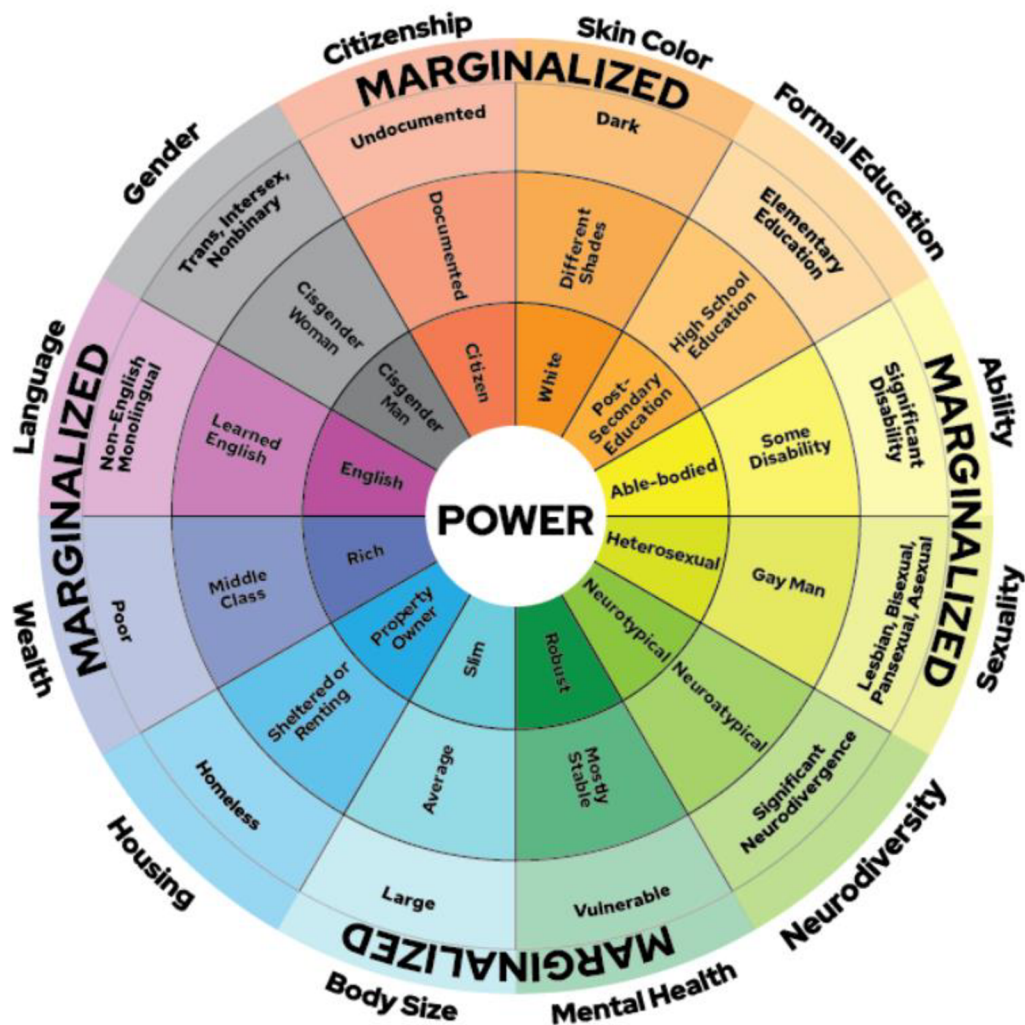
přizpůsobení pracovišť a vybavení pro jedince se zdravotním postižením. Kromě již známých metod kariérního rozvoje, jako jsou talent management, mentoring a koučink, jsou také popsány novější postupy, jako je stínování nebo development centra, která systematicky identifikují potenciál zaměstnanců. Velká pozornost je věnována kompetenčním modelům, které určují pracovní hodnoty a manažerské dovednosti. Kompetenční modely jsou pro autorku důležité, protože tyto modely formují základ pro personální procesy a ovlivňují firemní kulturu a chování managementu včetně náboru, hodnocení, plánování kariéry a odměňování. Důraz je kladen na respekt k rozmanitosti a rovným příležitostem. Což odpovídá i poznatkům Petersena a Dietza (2008, s. 312), kteří stejně jako Velišková vidí potenciál v možnostech vybudovat kulturu organizace, která podporuje možnosti vzdělávání a inkluze.

Diverzita však může být dle Kociánové (2012, s.120-135) chápána jako koncept personálního řízení, vytvářející podmínky pro rozvoj lidského potenciálu bez ohledu na odlišnosti. Kociánová se věnuje personálnímu řízení a jeho vývoji, a proto nemůže opomenout trendy, které nastoupily do tohoto odvětví po roce 2000. V kapitolách o sociální odpovědnosti, age managementu, diverzity managementu a talent managementu rozebírá nutnost nastolení nových přístupů v práci personalistů. Protože stejně jako se vyvíjí lidská společnost, vyvíjí se i pracovní prostředí a nároky kladené na řízení pracovníků se neustále zvyšují. Stejně tak Keil a kol. (2007, s. 7) vidí potenciál řízení diverzity právě ve směřování do budoucnosti, jako přípravu na budoucnost, kdo diverzní organizace bude schopna využít přidané hodnoty, která ze správného pojetí diverzity a využití jejího potenciálu plyne.

Zajímavý je i pohled na diverzitu očima Rašticové (2012, s. 23), která ji vidí také jako pojem biologický, pojem, který popisuje a zkoumá variabilitu systémů a jejich schopnost udržet stabilitu. Naznačuje, že v případě krize má homogenní systém vyšší šanci na úplný kolaps, zatímco v systému s diverzitou se krize projeví pouze v určitých oblastech. Ve své práci se věnuje konkrétně genderové diverzitě a věkové diverzitě. Tedy tématům, která jsou pro většinu výzkumníků zabývajících se diverzitou tématy hlavními.

Bližší pohled na to, jaká témata mohou být řešena v rámci diverzity managementu, je možné jako pomůcku použít kolo moci / privilegií od Sylvie Duckworth.

Obrázek 1 – adaptované znázornění kola moci / privilegií od Jamese R. Vanderwoerda a Sylvie Duckworth



Zdroj: <https://kb.wisc.edu/instructional-resources/page.php?id=119380>

Na obrázku je znázorněno opravdu mnoho aspektů, které od sebe jednotlivé lidi odlišují, avšak samozřejmě zde není možné uvést všechny druhy marginalizace. Tento obrázek má za úkol přiblížit téma moci a privilegií a každý se může zamyslet nad tím, kam by se zařadil. Čím blíže středu, tím blíže k moci a čím dále od středu, tím větší marginalizace. Kategorie, které jsou znázorněny na obrázku jsou následující a v pořadí od středu k okraji kruhu:

- Velikost těla: štíhlé / průměrné / nadváha
- Duševní zdraví: plné / průměrné / křehké
- Bytová situace: vlastnické bydlení / krátkodobý pronájem / bezdomovci
- Majetkové poměry: bohatství / střední třída / chudoba
- Jazyk: angličtina jako mateřský jazyk / naučená angličtina / bez angličtiny
- Genderová identita: cis-muži / cis-ženy / trans, intersex, nebinární
- Status rezidenta: občanství / povolení k pobytu / bez dokladů

- Barva pleti: bílá / jiná barva pleti / tmavá barva
- Vzdělání: terciální / úplné středoškolské / základní
- Zdravotní postižení: bez postižení / lehké postižení / závažné postižení
- Sexuální orientace: heterosexuální / homosexuální / bisexuální, pansexuální, asexuální
- Neurodiverzita: neurotypické osoby / lehce divergentní / výrazně divergentní

Všechny tyto odlišnosti a mnohé další, které jsou lidé schopni vnímat, jsou pro ně více či méně důležité. Není možné je ignorovat, ale je nutné s nimi pracovat, protože všichni lidé se identifikují s určitou skupinou dalších lidí, ať už správně nebo nesprávně, stále přetrvává inklinace k hledání společných rysů a vlastního zařazení.

Z toho vychází i teorie sociální identity, jež je kognitivní sociopsychologickou teorií, která poskytuje spojení mezi sociálními strukturami a individuální identitou prostřednictvím významů, které lidé přisuzují svému členství v identitních skupinách, jako jsou ty vytvářené rasou, etnicitou nebo pohlavím. Ve svých pracích se jí po léta zabývá Tajfel (2010, s. 130). Ve své práci uvádí, že lidé mají tendenci klasifikovat se do sociálních kategorií, které pro ně mají význam, a že tato klasifikace formuje způsob, jakým jednotlivci interagují s ostatními ze skupiny vlastní i z jiných skupin. Zkoumá, vztahy mezi sociálními skupinami a jejich konflikty, roli sounáležitosti jednotlivců se svými skupinami v těchto konfliktech a také psychologické procesy odpovědné za utváření skupin. Eger (2009 s. 11) se více zaměřuje na výkonnost firmy při budování pracovních skupin a týmů, které by podle něj měly být sestaveny vždy z těch nejlepších kandidátů, a to bez jakéhokoli zákonného nebo etického omezení.

Tajfel (2010, s. 132-140) vůbec kladl velký důraz na psychologii skupiny. Poprvé vypracoval teorii sociální identity s důrazem na meziskupinová sociální srovnání. V ní je uvedeno, že lidé se v podstatě klasifikují do různých sociálních kategorií, jako jsou rasa, etnicita a pohlaví, které generují osobní význam. Toto rozdělení najdeme i u Hubbarda (2004, s. 29-32), který právě etnicitu, věk, pohlaví, ale i sexuální orientaci a duševní a fyzické zdraví zařadil do primární diverzity, tedy do skupiny zjevných odlišností, které nás rozdělují, ale působí i jako spojovací prvek skupin se shodnými odlišnostmi.

Tyto skupiny se stávají referenčními body pro jednotlivce, pokud jde o to, kam náleží, a jak se srovnávají s ostatními. Hlavní tvrzení Tajfelovy (2010, s. 139) teorie sociální identity je, že lidé touží patřit ke skupinám s odlišnou a pozitivní identitou. Proto jedinci, kteří náleží do skupin s vyšším vnímaným sociálním statutem, přijmou a zahrnou lidi, které považují za podobné, zatímco vyloučí ty, které považují za odlišné, být začleněn do skupiny s vyšším sociálním statutem je spojeno s důležitým psychologickým procesem sebehodnocení a následně s pozitivními individuálními výsledky. Hogg, van Knippenberg a Rast (2012, s. 235) tuto teorii potvrdili svou studií, v níž přicházejí s tím, že efektivní meziskupinové vedení závisí na schopnosti lídra vytvořit pocit identity zahrnující členy z různých skupin pracujících společně. Tento koncept se liší od pokusu vytvořit nadřazenou identitu, která by mohla ignorovat nebo přehlížet skutečné a vnímané rozdíly mezi skupinami.

Toto téma je při nahlížení řízení diverzity ve firemním prostředí velmi podstatné, protože firemní prostředí není ničím jiným, než další sociální skupinou tvořenou mnoha podskupinami a jedinci, kteří dennodenně řeší právě svůj pocit sounáležitosti nebo vyloučení, a to už vědomě nebo nevědomě a hodnotí své kolegy v rámci firmy a zařazují je do pomyslných dalších skupin, a to také vědomě i nevědomky. Hogg, van Knippenberg a Rast (2012, s. 250) doporučují, aby lídři, kteří pracují ve velmi rozmanitém, diverzním prostředí pečlivě a citlivě řídili jednotlivé identity a podporovali prostředí inkluze, kde různé skupiny mohou společně dosahovat

společných cílů, aniž by ztrácely své unikátní identity. Meziskupinové vedení je efektivnější, když se soustředí na vytváření relační identity mezi skupinami, spíše než na vnucování jednotné spojovací identity.

Téma ale není tak jednoduché, aby skončilo jen u teorie meziskupinového vedení. Další teorie, které je nutné brát v potaz, jsou teorie relativní deprivace, podle níž jsou negativní emoce, jako je zášť, hněv a nespokojenost, důsledkem postavení sociální skupiny jednotlivce vzhledem k ostatním a míry rozdílu mezi sociálním postavením těchto skupin.

Walker a Smith (2011., s. 358-360) se zabývali konstruktem relativní deprivace, jenž byl široce používán v sociálních vědách k vysvětlení jevů od prožívání psychosomatického stresu, až po účast na městských nepokojích. V současnosti je toto téma důležité pro pochopení procesů sociální identity a reakcí na znevýhodnění jak ze strany znevýhodněných menšin, tak privilegovaných většin. Konstruktivní deprivace je pak dalším aspektem, který se po boku pocitu sounáležitosti se skupinou, vytvořením firemní identity a pocitem začlenění stávají podstatnými aspekty toho, zda zaměstnanci budou mít ochotu ve firmě zůstat nebo naopak budou mít tendence firmu opustit. Navázali tak na předchozí výzkumy Samuela Stouffera (Pettigrew, 2015, s.10), který relativní deprivaci uvedl jako svůj nejslavnější koncept.

Ať už vědomě nebo nevědomě, lidé stále porovnávají svůj status a status skupiny s níž cítí sounáležitost se skupinami jinými. Vytváří tím hranice mezi jednotlivými skupinami skupinami, abych si udrželi nadřazenost nad ostatními (Walker, Smith, 2011, s. 360). A právě tyto hranice pak vyvolávají nedůvěru a nedorozumění. Prožitek pocitu vyloučení, nepřijetí, odmítnutí může vést k mnoha nepříznivým důsledkům, ať už jím může být snížené sebehodnocení, zvýšená míra stresu, nespokojenost, a to jak s pracovním zařazením nebo celkově zaměstnavatelem, což může v konečném důsledku vést k vyšší fluktuaci.

Steinback, Ratliff a Roscigno (2011, s. 50-72) se v rámci této teorie zaměřili na téma sexuální obtěžování a šikanu na pracovišti. Cílem jejich výzkumu bylo zjistit, do jaké míry má organizační kontext význam pro subjektivní zkušenost s diskriminací na základě pohlaví. Data čerpali z Národní studie měnící se pracovní síly z roku 2002, která poskytuje klíčový ukazatel zkušeností jednotlivců s diskriminací na základě pohlaví a také pravděpodobně vlivné dimenze organizačního kontextu, tj. složení pohlaví, kulturu na pracovišti a relativní moc. Výsledky naznačují, že zkušenost s diskriminací na základě pohlaví je snížena jak u žen, tak u mužů, pokud jsou součástí početní většiny jejich pracovní skupiny. Shircliff a kol (2023, s. 12) toto téma rozšiřují o výzkum podmínek pro trans lidi. Uvádějí, že existují čím dál více důkazů, že trans ženy barevné pleti čelí zvláště vysokým úrovním předsudků a diskriminace na pracovišti a jsou v největším ohrožení obtěžování a ztráty zaměstnání. Největšímu riziku nejextrémnějších forem obtěžování a diskriminace na pracovišti, čelí pak trans ženy tmavé pleti, což je staví do vysokého rizika, že budou zcela vyloučeny z formálního trhu práce.

### **2.1.1 Věk jako prvek rozmanitosti**

Průzkumy populace dlouhodobě naznačují, že pracoviště se stávají místy stále diverznějšími, a to na mnoha různých úrovních, věk nevyjímaje (Moisa, Hipple, 2006, s. 30). K popsání tohoto jevu se objevil i termín demografická časovaná bomba popisující to, jak se rozvinuté země potýkají se stárnutím pracovní síly v důsledku poklesu porodnosti a zvýšení očekávané délky života (Tempest a kol., 2002, s. 481). Ve Spojených státech byla k roku 2023 více než polovina pracovní síly je ve věku 40 let nebo starší (Bureau of Labor Statistics USA, nestránkováno). V roce 2009 se očekávalo, že procento zaměstnanců ve Spojených státech ve věku 55 let a starších dosáhne 24 % (Toossi, 2009, s. 42). A je nutno poznamenat, že tato predikce se naplnila, neboť k roku 2023 je ve Spojených státech pracovníků, kteří jsou ve věku 55 let a vyšším celých 23 % (Bureau of Labor Statistics USA, nestránkováno). V členských státech

Evropské unie byla již v letech 2001–2011 míra zaměstnanosti lidí ve věku 55-64 let ve výši 47 % (Eurostat, nestránkováno). Navíc, od roku 2012 byl zvýšen věk odchodu do důchodu z 65 na 67 let pro lidi narozené v letech 1947-1964 a odchod do důchodu je 67 let pro lidi narozené v roce 1964 nebo později (Deutsche Rentenversicherung, 2013). Tato opatření podtrhují význam stárnutí pracovní síly v současném ekonomickém prostředí.

Dle dat ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV, 2021, s. 10), ani výhledy pro Českou republiku nevypadají jinak. Jak uvádí prognóza Českého statistického úřadu, tak podíl starších lidí na celkové populaci bude mít i nadále rostoucí trend. V řeči čísel celá situace vypadá následovně. Pakliže v roce 2019 byl podíl obyvatel v kategorii 65 let a více na úrovni 19,6 %, pak v roce 2030 už se očekává tento podíl ve výši 22 %, tedy pro lepší představu každý čtvrtý až pátý člověk. Stejným tempem pak roste jak kategorie 80 let a více a kategorie 55 let a více.

S těmito demografickými změnami v pracovní síle je pak nasnadě, že se organizace stávají stále více věkově různorodými. Mladí zaměstnanci často pracují společně se staršími kolegy a naopak. Tím se zvyšuje potřeba efektivního řízení této věkové diverzity. Vědecký výzkum se zaměřuje na účinnost programů řízení rozmanitosti (Kalev a kol., 2006, s. 593) a stejně tak na vliv vnímání zaměstnanců na klima rozmanitosti na individuální reakce (např. Kossek a Zonia 1993; McKay a kol. 2007; Mor Barak a Levin 2010; Mor Barak et al. 1998; Stewart a kol., 2011; Triana a kol., 2010). Zatímco několik studií klimatu rozmanitosti zkoumalo klima rozmanitosti ve vztahu k rase potenciálních uchazečů (Avery 2003; Highhouse et al. 1999), zaměstnanců (McKay a kol., 2007, 2009) a zákazníků (McKay a kol., 2011), demografický faktor věku byl v literatuře o klimatu rozmanitosti relativně opomíjen (Kunze, Böhm, 2017, s. 1289), což je zvláště důležité s ohledem na změny v pracovní síle.

Data ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV, 2012, s. 27) uvádějí, že na trhu práce je účast starších jedinců charakterizována několika výraznými rysy. Patří sem jejich aktivita na pracovním trhu v předdůchodovém věku, která, přes strukturální překážky, zůstává relativně vysoká, a následná neaktivita, jež nastává s odchodem do důchodu. I když je současná nezaměstnanost v České republice mimořádně nízká, paradoxně jsou to právě lidé nad 50 let, kteří stojí před významnými výzvami na trhu práce.

Podle statistik Ministerstva práce a sociálních věcí tvoří tato skupina největší podíl uchazečů o zaměstnání. V začátcích roku 2019 to bylo více než třetina všech uchazečů o zaměstnání, což představovalo 77,4 tisíce osob z celkového počtu 218,7 tisíc, přičemž největší podíl uchazečů byl právě ve věkové kategorii 55 až 59 let. V roce 2020 se tento podíl snížil na 34,1 %, avšak procentuální zastoupení věkové skupiny 55 až 59 let zůstalo na stabilní úrovni 39,8 %. Tyto statistiky za poslední desetiletí zůstávají relativně konstantní. Nicméně počet nezaměstnaných osob ve věku nad padesát let stále pozvolna narůstá.

Ztráta zaměstnání a dlouhodobá nezaměstnanost u jedinců starších 50 let jsou často příčinou předčasného odchodu do důchodu. Když totiž jednou tyto lidé ve věku nad 50 let přijdou o práci, často mají problém najít nové zaměstnání. Podle údajů Úřadu práce České republiky k 31. lednu 2019 bylo mezi uchazeči o zaměstnání evidováno přibližně 77 tisíc osob ve věku nad 50 let, přičemž tento věkový segment představoval 35,4 % celkové nezaměstnanosti. K prosinci roku 2020 tento podíl klesl na přibližně 34 % (MPSV, 2021). S pohledem na tato čísla se ukazuje důležitost řízení age managementu na pracovištích a důležitost dalšího výzkumu v této oblasti, neboť stárnutí populace má zvyšující se trend a tento trend nelze nadále ignorovat.

Zatímco dosavadní studie zkoumaly hodnotu řízení věkové rozmanitosti pro organizace prostřednictvím věkové diverzity pracovních týmů a metod řízení této rozmanitosti a jejich vliv na zvýšení atraktivity pro další potenciálních uchazeče, není jasné, jak se postoj potenciálních uchazečů k věkové diverzitě odráží ve vztahu k samotné organizaci a jejím postupům v oblasti věkové diverzity. Tato vzájemná interakce je klíčová pro to, jak organizace přitahují talenty



napříč všemi věkovými skupinami v dobách nedostatku pracovních sil a demografických změn. Rabl a Triana (Rabl, Triana, 2014, s. 412.). správně poznamenali, že navzdory tomu že vědci konzistentně zdůrazňovali roli věku ve společenském životě, výzkum toto téma často stále opomíjí. Solem (2015, s. 160-161) upozorňuje i na to, že diskriminace na základě věku na pracovišti ovlivňuje všechny fáze pracovního procesu, kde nejmarkantnější je hned v počátku, tedy v náboru, pak dále v průběhu běžného pracovního života, a nakonec při odchodech pracovníků z pracovního života.

V rámci náboru se jedná většinou o cílené vyřazování a přehlížení starších uchazečů z procesu výběru nebo jasná preference kandidátů z mladších věkových skupin. V takovém případě nezanedbatelnou roli hraje i věk manažerů, kteří jsou za nábor odpovědní, jak prokázal Principi, Fabbietti a Lamur (2015, s. 814-815), věk těchto lidí přímo určuje jejich postoj k zavádění praktik age managementu a ovlivňuje jejich vnímání slabých a silných stránek kandidátů jen na základě jejich věku. V běžném pracovním životě věková diskriminace povětšinou zahrnuje omezení možností dalšího kariérního růstu pro starší zaměstnance, nedostatečný přístup ke vzdělávacím programům, stagnaci mezd nebo opomíjení těchto pracovníků při zavádění nových technologií a jejich ignorace, což ve svém výzkumu potvrdili i Fuertes, Egdell a McQuaid (2013, s. 278–283). Při odchodu starších zaměstnanců z pracovního prostředí se pak může jednat i o cílené snižování počtu starších pracovníků, poskytování odchodových bonusů jako nástroje pro toto snižování nebo přímý a otevřený tlak na brzký odchod do důchodu.

Dopady řízení age managementu v organizaci, praktiky tohoto řízení věkové různorodosti a postoj potenciálních uchazečů k faktu, že společnost proklamuje řízení věkové rozmanitosti zkoumaly Rabl a Triana (2014, s. 410-412.). Přicházejí s poznatky, že ačkoli organizace vidí potenciál ve zvýšení své vlastní atraktivita na trhu práce pro nové potenciální uchazeče, tak nejsou mnohy schopny se oprostít od předsudečného chování a využívání diskriminačních praktik při výběru kandidátů na otevřené pozice. Východiska pro tyto situace navrhol ve své studii Cox (1994, s. 245), který přichází s tvrzením, že faktory na úrovni organizace, které tvoří klima rozmanitosti, ovlivňují individuální afektivní výstupy, včetně spokojenosti zaměstnanců a identifikace s organizací, což následně ovlivňuje účinnost organizace.

Tuto myšlenku podporuje i výzkum Michelle Mor Barak (Mor Barak a kol., 1998), která stejně jako Cox rozvíjí myšlenku, že klima rozmanitosti se týká míry, do jaké je společnost vnímána jako využívající spravedlivé pracovní postupy a integrující členy podreprezentovaných skupin do pracovního prostředí. Mor Baračin koncept pak Rabl a Triana implmentovaly právě podreprezentovanou skupinu starších pracovníků a definovaly pozitivní klima věkové rozmanitosti jako takové, kde jsou zaměstnanci všech věkových kategorií vítáni a oceňováni na pracovišti a tento pocit mají opravdu pracovníci společnosti. Jak uvádí Kociánová (2012, s. 120), organizace, které opravdu chtějí podporovat věkovou rozmanitost, vytvářejí a podporují inkluzivní klima věkové rozmanitosti, které může být vyjádřeno věkově různorodou pracovní silou a silnými praktikami řízení věkové rozmanitosti, což se v mnoha případech dle jejich studie nedělo.

Řízení věkové rozmanitosti na pracovišti neboli age management je konceptem, který se zabývá řízením pracovních sil s ohledem na věk a schopnosti zaměstnanců. Jeho cílem je podpora zaměstnatelnosti jedinců během celé jejich pracovní kariéry a redukce problémů spojených s pozdějšími fázemi pracovního života. Tento přístup je důležitý jak pro jedince, tak pro organizace, které si uvědomují, že věkově různorodé pracovní síly mohou přinést mnoho výhod a že vzhledem ke stárnutí populace je stav, kdy se na pracovišti bude setkávat mnoho lidí z různých věkových kategorií je vzhledem ke stárnutí populace nevyhnutelný.

Age management se neomezujeme pouze na starší zaměstnance, jak by se na první pohled mohlo zdát, ale je nutné vzít v potaz, že age management by měl ve své podstatě zohledňovat

potřeby a možnosti všech věkových skupin. Věková rozmanitost totiž odráží rozdíly mezi členy organizace ve vztahu k věku a může být, jak uvádí Harrison a Klein (2007, s. 1198) konceptualizována jako oddělení, rozmanitost nebo disparita. Pokud však jde o strukturu organizací a složení organizací vzhledem k členům z různých věkových kategorií, pak se dá označit věková rozmanitost jako na rozmanitost, která odráží složení rozdílů druhu, zdroje nebo kategorie relevantních znalostí nebo zkušeností mezi členy jednotky (Harrison a Klein 2007, s. 1203). Podle toho, jak velký je reálný rozdíl mezi plány pro afirmativní akce a rovné pracovní příležitosti na straně jedné a opravdu uskutečňovanými programy řízení rozmanitosti na straně druhé (Avery, McKay, 2006, s. 162) definujeme praktiky řízení věkové rozmanitosti organizace jako přístup organizace k řešení věkové rozmanitosti. Pokud jsou tyto praktiky a přístupy hodnoceny jako slabé, znamená to, že odrážejí pouze snahu organizace přizpůsobit se zákonům proti diskriminaci ve vztahu k věku. Znamená to, že jinak se organizace řízením age managementu v podstatě nezabývá (Demuijnck, 2009, s. 96). Namísto toho se organizace jen přizpůsobují pracovním zákonům, aby se vyhnuly žalobám nebo špatnému veřejnému obrazu. Silné praktiky řízení věkové rozmanitosti na pracovišti odrážejí, že organizace vidí reálnou hodnotu v řízení věkové rozmanitosti na pracovišti, protože jejím cílem je vytvořit klima, kde jsou zaměstnanci všech věkových skupin oceňováni, uznáváni a cítí se povzbuzeni, aby dosáhli svého plného potenciálu.

Existuje několik argumentů, proč je age management v praxi přínosný. Předpokladem je, že kombinace mladších a starších zaměstnanců může pozitivně ovlivnit spokojenost zákazníků a zvýšit konkurenceschopnost firmy. Starší pracovníci často přinášejí cenné zkušenosti a mají schopnost lépe porozumět potřebám zákazníků. Pokud jsou tedy schopny obě skupiny z protilehlého věkového spektra schopny vidět svoje klady a pracovat s nimi, pak jejich propojení může společnosti přinést přidanou hodnotu. Přesto ale nelze přehlédnout ani výsledky studie Choi a Rainey (Choi, Rainey, 2010, s. 118), kteří se zabývají účinky diverzity a řízení diverzity na vnímání zaměstnanců ohledně výkonnosti organizace ve federálních agenturách Spojených států tím, že vyvíjejí měřítka tří proměnných: diverzita, řízení diverzity a vnímaná organizační výkonnost. Porovnávali rasovou a věkovou diverzitu a jejich zjištění naznačují, že zrovna rasová diverzita souvisí sama o sobě s negativně s organizační výkonností. Když je však modulována politikami a postupy řízení diverzity a týmovými procesy, pak koreluje pozitivně s organizační výkonností. Avšak diverzita pohlaví a věku a jejich interakce s kontextuálními proměnnými přinášejí smíšené výsledky, což naznačuje, že diverzita pohlaví a věku odráží složitější vztahy. Protože výsledek se neměnil ani modulací přístupů a postupů řízení. Rabl a Triana (Rabl, Triana, 2014, s. 410) však poříházejí s tvrzením, že vhodným prostředím a diverzitě nakloněným managementem je možné tyto nesoulady zmírnit.

Důležitým aspektem age managementu je tedy reálná podpora rozmanitosti a inkluzivního pracovního prostředí. Zaměstnávání lidí různého věku umožňuje lepší segmentaci trhu a rozšíření strategií firmy. Implementací opatření pro celoživotní vzdělávání a přenosu znalostí mezi generacemi se zvyšuje vzdělanostní úroveň zaměstnanců a zlepšuje se jejich zaměstnatelnost v průběhu celého jejich produktivního života. Rovněž se tím posiluje image firmy a zvyšuje se její atraktivita pro další potenciální zaměstnance.

Ukazuje se, že principy age managementu jsou většinou dobře přijímány jak zaměstnanci, tak managementem. Avšak je důležité překonat překážky, jako je nedostatek znalostí o vlivu stárnutí na pracovní schopnosti a nedostatečná podpora ze strany vedení firmy (Kochan a kol., 2003, s. 10). Je možné konstatovat, že age management je klíčovým faktorem pro zvyšování pracovní schopnosti jedinců a konkurenceschopnosti organizací. Jeho správná implementace a podpora může přinést mnoho výhod jak jednotlivcům, tak firmám, což potvrzuje i van Dijk (van Dijk a kol, 2012, s.80). Přesto právě ony možné konflikty není možné přehlížet a je nutné věkovou rozmanitost na pracovišti opravdu řídit a nejen akceptovat.



S ohledem na věk zaměstnanců může docházet i k mezigeneračním konfliktům, nepochopení, nedostatku respektu, a to na obou protilehlých pólech věkového spektra. Zhang ve své studii (Zhang a kol., 2014, s. 10) uvádí, že zaměstnanci na mladším a starším konci spektra zaznamenávají více negativních výsledků a pracovníci uprostřed si užívají více pozitivních výsledků. Tito zaměstnanci pak mají větší tendenci zaměstnání opustit, protože se necítí být součástí skupiny a nezažívají pocit sounáležitosti, který je pro setrvání v zaměstnání důležitý. Chládková, Brodský a Pakosta (2015, s. 55-66) uvádějí na příkladu konkrétního podniku, že až 48 % respondentů má obavy z toho, že ve věku 65 let by mělo problém se svou současnou pracovní pozicí, přičemž 38 % si myslí, by ji nezvládlo vůbec. Přesto existují nástroje, díky nimž se dá tato situace zvládnout. Patří mezi ně zavedení inovativních programů. Jako důležité se jeví zaměřit se na neuspokojivou situaci s pevně stanovenou pracovní dobou, která nevyhovuje 75 % dotázaných jedinců. Flexibilní pracovní doba je klíčovým faktorem pro harmonizaci pracovního a rodinného života a může pomoci udržet starší zaměstnance ve firmě. Závěry studie naznačují, že nedostatečné povědomí o dopadu stárnutí na pracovní schopnosti a nedostatečná podpora ze strany vyššího vedení představují překážky, které je třeba překonat.

Ačkoli bylo uvedeno, že age management se nezabývá pouze stárnoucími pracovníky, realita je taková, že většina studií se zaměřuje právě na starší pracovníky. Je nasnadě, že fakt, že populace stárne se stává problémem pro mnoho firem a potažmo i pro mnoho politiků, takže je i politickým tématem.

Jak správně upozorňují Taylor a Earl (2016, s. 26), je nutné dát si pozor, aby studie zabývající se age managementem ještě více neposilovaly stereotypy, které jsou se staršími pracovníky spojovány. Při analýze organizačního rozhodování v souboru případových studiích bylo zjištěno, že některé, i když ne všechny, navržené politiky age managementu se zdají být zakořeněny v nevědomých věkově diskriminačních předpokladech ohledně starších i mladších pracovníků. To poukazuje důležitost uvědomování si a citlivosti k věkovým stereotypům v pracovním prostředí, které ovlivňují pracovníky všech věkových kategorií. S postupujícím stárnutím pracovní síly je třeba přehodnotit funkci řízení lidských zdrojů, jako je nábor nových pracovníků, jejich výběr, přiřazená školení a řízení výkonu, aby všechny tyto aspekty braly v potaz i starší pracovníky (Rabl, Triana, 2014, s. 413). Avšak i přesto, že se někteří projevují snahu aktivně v tomto směru podnikat jisté kroky, tak například přidělování starších pracovníků na méně produktivní pozice ve firmách, apriori jen proto, že jsou starší, nemusí být přínosné pro žádnou ze stran. Podobný příklad stereotypizace uvádí i Solem (2015, s. 163) z Norska, kde jako bonus pro pracovníky starší šedesáti let byl přidělen týden dovolené navíc, což na jednu stranu vyznívá pozitivně na druhou však dále přispívá k prohlubování stereotypu o unavených starých pracovnících a vyvolává negace ohledně nerovného přístupu.

Navíc některé aspekty stávající odborné literatury, ačkoli tvrdí, že se zabývají věkovými bariérami v pracovním prostředí, mohou neúmyslně posilovat věkově diskriminační postoje a chování. Pokud se například neustále opakuje, že starší pracovníci mají více kvalit, jako je sebejistota, zkušenost, trpělivost a odolnost než jejich mladší kolegové, kteří jsou spojováni s výrazy jako je dravost, dynamičnost, flexibilita, ale zároveň i nestabilita, může to nechtěně vést k udržování věkových stereotypů (Sak, Kolesárová, 2012, s. 135). Potenciální konflikt mezi age managementem a diskriminací na základě věku, zdůrazňuje opatrnost a citlivý přístup při využívání současných organizačních postupů k ospravedlnění zaměstnávání starších pracovníků. Jinak totiž může hrozit, že se pod závojem osvědčených postupů bude nadále udržovat věkově stereotypní postoj a diskriminační chování, což je přesně opakem toho, čeho mělo a má být dosaženo.

Pokud se podívá na situaci v České republice tak lze konstatovat, že výzkumy prováděné v českém prostředí zatím nejsou nikterak rozsáhlé, jak už uvedly Urbancová a Fejfarová (2017, s. 624) ve své studii, zabývající se aspekty age managementu právě v České republice. Přibližují

změny, které nastaly v období pouhých dvaceti let, v rozmezí roku 1993 a 2016. Pokud v roce 1993 převažoval počet zaměstnaných osob ve věku 15-24 let nad počtem zaměstnaných osob ve věku 55-64 let 2,5krát, pak o pouhých 20 let později byl počet zaměstnaných v nejstarší produktivní věkové skupině 2,6krát vyšší než počet zaměstnaných v nejmladší věkové skupině. Míra zaměstnanosti osob ve věkové skupině 55-64 let byla mezi lety 2011 a 2013 téměř 50 %, zatímco mezi lety 1993 a 1996 činila kolem 34 %, což je nezanedbatelný nárůst.

V prostředí České republiky můžeme identifikovat Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období 2013 až 2017 (MPSV, 2013, s. 11–18) jako první zásadní dokument se strategickým zaměřením na zaměstnávání starších pracovníků. Tento dokument zmiňuje nedostatečnou podporu celoživotního vzdělávání v ČR, zejména v oblasti dalšího profesního rozvoje, kde je úroveň zapojení osob pod průměrem EU a finanční investice do této oblasti patří mezi nejnižší v EU. V rámci oblasti zaměstnanosti je zdůrazněna potřeba revize důchodového systému s cílem motivovat lidi k pracovní aktivitě i po dosažení předdůchodového věku. Klade se důraz na změnu celkového přístupu k procesu stárnutí, podporu věkové diverzity a implementaci age managementu.

Stárnutí populace je tedy trendem, který nelze ignorovat ani v českém prostředí a jak již bylo zmíněno, age management není jen o stárnoucích zaměstnancích, ale o podmínkách pro zaměstnance všech věkových skupin a na to je třeba myslet.

Přesto jak uvádí Urbancová a Fejfarová (2017, 322-636), nějaké nástroje age managementu využívá pouze 29,3 % organizací (161 zkoumaných organizací). Naopak 70,7 % organizací nezavedlo vůbec žádné nástroje age managementu. Nejčastěji uváděné důvody pro nezavádění této problematiky jsou, že organizace nepovažují řízení věkového složení za důležité (43 %), nemají vhodné zaměstnance – specialisty, kteří by se oblastí age managementu zabývali (39,4 %) a nemají alokované finanční, ani časové prostředky (21,4 %). Přibližně 28 % dotazovaných firem uvedlo, že kultura organizace vůbec nepodporuje řízení věkového složení na pracovišti (převážně zahraniční organizace ve většinovém vlastnictví). A nakonec 23,2 %, společností, které dosud nezavedly age management tak plánuje učinit v průběhu následujících 5 let, protože si jsou vědomi potřeby řešit tuto problematiku v budoucnosti. Dále pak 68,9 % ze všech společností, které již age management zavedly, nemá žádný ucelený soubor opatření pro zavedení age managementu a veškeré iniciativy implementují intuitivně. Dalších 31 % z těchto společností už má vytvořený soubor opatření použitých pro jednotlivé věkové skupiny zaměstnanců, přičemž zaměstnanci ve věkové skupině nad 50 let mají přednost. Zodpovědnost za řízení věkového složení v těchto společnostech nesou nejčastěji manažeři (69 %), zatímco oddělení lidských zdrojů nebo přímo manažeři lidských zdrojů jsou zodpovědní za řízení věkového složení pouze v 31 % organizací.

V českém prostředí se zdá, že téma age managementu dosud nedosáhlo takové důležitosti, jakou by si zasloužilo. I když se o něm hovoří, stále chybí jasné a konkrétní doporučení, jak s ním citlivě pracovat, aby nedocházelo k prohlubování stereotypů. Jak uvádí Šmajsová Buchtová (2012, s.109-114), pracovní vyššího věku často patří mezi ohrožené skupiny pracovníky pracovníků. Kritéria ohrožení určuje věk, gender, etnicita, a zdravotní stav. Cimbálníková (Cimbálníková a kol., 2012, s. 22-23) pak doplňuje, že společně s rostoucím naprosto nepopiratelně dochází k úbytku svalové hmoty, ztráty kondice a zhoršení pohybových schopností. Gilbertová a Matoušek (2002, s. 29-30) upozorňují, že hlavním aspektem měření výkonnosti daného jednotlivého pracovníka je pak právě tělesná zdatnost.

S ohledem na fakt klesající tělesné zdatnosti a zdatnosti vůbec je příkladem dobré praxe země v oblasti řízení věkového složení Finsko. Jejich zkušenosti by mohly poskytnout cenné poznatky a inspiraci pro české podniky a organizace. Klíčové je nejenom pouze zavádět opatření, ale také je pravidelně hodnotit a přizpůsobovat se měnícím se potřebám a trendům.

Jak uvádí Štorová a Fukan (2012, s. 40). Koncept pracovní schopnosti, zkráceně WAI (Work Ability Index), představuje důležitý nástroj pro hodnocení pracovního zdraví a schopnosti pracovníků zvládat své pracovní úkoly. Tento koncept byl vyvinut Finským institutem pracovního zdraví a je široce používán v oblasti ochrany zdraví zaměstnanců a řízení pracovních podmínek.

Právě na základě poznatků Work Ability Index, který zahrnuje různé faktory, které ovlivňují schopnost pracovníka efektivně vykonávat svou práci přichází Ilmarinen (2001, s. 547) s tvrzením, že propracovanými postupy lze dosáhnout v podstatě neměnnosti úrovně fyzické aktivity v rozmezí věku 45 až 65 let. Toto tvrzení podporují i Čevela, Kalvach a Čeledová (2012, s. 114), kteří toto tvrzení doplňují o konstatování, že k opravdu výrazným změnám dochází u lidí až s nástupem sedmdesátky a v kategorii jedinců okolo šedesáti let je stále více jak 60% zdravých jedinců. Mezi faktory, kterým i se WAI zabývá, patří fyzické a duševní zdraví, pracovní podmínky, pracovní zátěž, dovednosti a schopnosti pracovníka, a také jeho pracovní prostředí. Hodnocení pomocí WAI umožňuje identifikovat případné problémy s pracovní schopností a navrhnout vhodná opatření pro zlepšení pracovních podmínek a péče o zaměstnance. Jedním z klíčových cílů konceptu WAI je prevence pracovních úrazů a onemocnění souvisejících se zaměstnáním tím, že pomáhá identifikovat rizikové faktory a podporuje proaktivní přístup k ochraně zdraví zaměstnanců. Díky WAI mohou organizace lépe porozumět potřebám svých pracovníků a přizpůsobit pracovní podmínky tak, aby podporovaly jejich dlouhodobou pracovní schopnost a pohodu. A ačkoli Vohralíková a Rabušic (2004, s. 30) uznávají, že zdravotní stav se s rostoucím věkem zhoršuje a fyzická kondice nakonec stejně klesá, pak silně zakořeněná představa stáří jako etapy života vyznačující se pasivitou a závislostí na druhých je povětšinou mylná a stereotypizující.

Rozsah tématu je tedy obrovský a vyžaduje si komplexní přístup. Je třeba hledat inspiraci tam, kde už některá opatření fungují, a vytvářet pevný základ pro jejich implementaci. Spoléhat pouze na laxní přístup, několik politických prohlášení a ad hoc opatření není postačující. Je nezbytné, aby se české organizace zaměřily na systematické a dlouhodobé řešení této problematiky.

Vědecké studie a průzkumy mohou poskytnout ucelenější pohled na problematiku a pomoci vytvořit efektivní strategie pro řízení věkového složení. Je třeba zdůraznit, že důkladné a promyšlené přístupy k tématu age managementu mohou vést k pozitivním změnám nejenom v organizacích, ale i ve společnosti jako celku. Vzhledem k demografickým změnám a stále stárnoucí populaci se stává stále důležitější zkoumat postoje společnosti k věkové rozmanitosti. Pozitivní postoj k věkové rozmanitosti může vytvářet pozitivní asociace mezi různými věkovými skupinami (Bittner a Wippermann, 2011, s. 4). Tyto postoje mohou vést k vytváření prostředí, kde se různé věkové skupiny setkávají a spolupracují v různých nastaveních po celý život, nejen v pracovním prostředí. Dobrým příkladem je podpora programů, které umožňují interakci mezi mladými a staršími lidmi. Například aktivity, kdy studenti mohou navštěvovat domovy seniorů nebo zařízení pro důchodce a starší lidé mohou být dobrovolníky v juniorských sportovních klubech. Díky těmto interakcím lidé získávají hlubší porozumění potřebám a perspektivám ostatních věkových skupin. Zpráva německé vlády (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2010) uvádí, že mladí lidé, kteří mají pozitivní zkušenosti s interakcí se staršími lidmi v různých oblastech života, mají pozitivní mínění o starších lidech. Efektivní komunikace a osvěta o věkové rozmanitosti by měly být posilovány a podporovány ve veřejném prostoru prostřednictvím médií (Bittner a Wippermann, 2011, s. 6). V českém prostředí se s takovou aktivitou můžeme setkat na příkladu aktivity Česko čte dětem (Celé Česko čte dětem) který se snaží o propojení tří generací lidí.

Řízení věkové rozmanitosti, řízení věkové diverzity nebo jinak age management můžeme tedy nahlížet z mnoha rovin, ať už jako přístup k řízení lidí s ohledem na jejich věk a na to v jaké

životní fázi se právě nacházejí (Štorová, 2015, s. 7). Lze ho nahlížet i z úrovně individuální, tedy jak působí na člověka jako jedince a jeho interakce v organizaci. Z toho pak na úrovni organizační, která reflektuje snahu organizací o zajištění kvalifikovaného personálu a je možno použít úroveň makroekonomickou, tedy úroveň, kde se řeší ukazatele zaměstnanosti, vládní opatření a politiky různých zemí (Fabisiak, Prokurat, 2012, s. 85-86). Nebo tak, jak je nahlíží Ilmarinenem (2012, s. 2-10) a Rabl a Trianem (2014, s. 410-412) tedy jako faktor, který může zvednout atraktivitu organizace jak pro zaměstnance stávající, tak i možné budoucí.

### **2.1.2 Zdravotní stav jako prvek rozmanitosti**

Inkluze osob se zdravotním postižením do pracovního procesu je stále aktuálnějším tématem v dnešní společnosti. Trendem je přijímání a podpora rozmanitosti v pracovním prostředí, což zahrnuje i zaměstnance se zdravotním postižením, ať už fyzickým nebo mentálním. Dle Krhutové (2016, s. 245) je základní kategorizace zdravotního postižení, kde převládá rozdělení na mentální postižení a tělesné postižení naprosto nedostačující, neboť tato klasifikace není příliš obecná, každá skupina postižení má svou vlastní rozmanitost stavů, nemocí a nositelů. Existuje mnoho dalších zdravotních postižení, která nejsou obecně známá. Jak doplňuje Matoušek (2016, s. 230) tyto druhy postižení se mohou vyskytovat v různých stupních a kombinacích. Někdy jsou mezi osoby se zdravotním postižením zařazovány i ty, které trpí diabetem, epilepsií a dalšími méně častými nemocemi.

Lidé s postižením jsou vystaveni vyššímu riziku ztráty zaměstnání, mzdy, nezávislosti a tím pádem i ekonomické soběstačnosti. Jako jedno z východisek se dle Fraczek (2024, s. 1021) ukazuje implementace konceptu inkluze osob s postižením tím, že organizace zvýší rozsah práce na dálku pro osoby ze skupiny zdravotně postižených. Jako limitující prvek se neukázalo jen postižení samotné, ale míra vzdělání a digitálních dovedností, což odkazuje už k začátkům, kdy je nutné podporovat na projektech podporujících inkluzi ve vzdělávání. Nutnost znalosti nových technologií a jejich dostupnost pak zmiňuje i Palma a kol. (2024, s. 64), kteří mluví o nutnosti dostupnosti a vývoje technických vylepšení pro lidi nejen se zrakovým postižením, kterým by přístupnost technologických pomůcek pomohla se začleněním do pracovního života.

V mnoha zemích se pozoruje rostoucí snaha o inkluzi lidí se zdravotním postižením do pracovního života. Řada firem a organizací přijímá opatření, aby zajistila rovné příležitosti pro všechny zaměstnance a snaží se vytvořit podmínky pro efektivní začlenění lidí se zdravotním postižením, protože si uvědomují, že tito pracovníci patří do ohrožených skupin. Radman – Furanic a kol. (2023, s. 118-120) dokládají výzkum z Řecka, došli k závěru, že od roku 2005 počet nezaměstnaných osob s postižením v poměru k osobám bez postižením každoročně klesá. Avšak období velké ekonomické krize v letech 2008-2011 zaznamenali zřetelný opačný trendu a další pokles zaměstnanosti osob s postižením v roce 2020 v době pandemie COVID-19, což naznačuje reakci zaměstnaneckého sektoru na tlaky značných socioekonomických změn na zaměstnanost osob s postižením, které se negativně odrážejí, a především ovlivňují zaměstnanecký status zranitelných sociálních skupin, mezi než lidé s postižením i podle tohoto výzkumu nepopíratelně patří. Wazakili a kol. (2011, s. 28) pak tvrdí, že není možné ponechat sociální a pracovní začlenění postižených osob jen na dobré vůli, protože ta je nedostatečně zastoupena a je naopak nutné téma podchytit i právně.

Nutnost maximalizovat začleňování lidí se zdravotním postižením už ve školách zdůrazňuje i Obiakor a kol. (2012, s. 482). Nemožnost studovat zcela přirozeně se zdravými jedinci snižuje jejich budoucí pravděpodobnost úspěchu na trhu práce. Zdravotně postižení mají často zkušenost s pedagogy a poskytovateli zdravotních služeb, kteří nejenže podceňují jejich schopnosti a ochotu žít normální život, ale také argumentují, že jejich vyřazení z vzdělávacích procesů je ospravedlněné, správné a spravedlivé. Gatlin a kol. (2016, s. 140) zdůrazňují, že

zajištění rovného přístupu ke vzdělávání a možnost vzdělávat se standardním způsobem má klíčový význam pro budoucí uplatnění na trhu práce. Tento přístup umožňuje jednotlivcům získat potřebné dovednosti, vzdělání a znalosti, které jsou nezbytné pro úspěšné a konkurenceschopné uplatnění v pracovním prostředí.

Dle Maria Carvalho-Freitas a kol. (2023, s. 154), uvádí, že z pohledu osob se zdravotním postižením existují důkazy, že pracovní spokojenost souvisí s afektivním závazkem, tedy závazkem, kdy se člověk cítí být emocionálně připoután k organizaci, což je patrné povětšinou tam, kde má pracovník pocit, že organizace zastává stejné hodnoty jako pracovník. Navíc se zdá, že faktory sociální a organizační podpory jsou přímo spojeny s vnímáním spravedlnosti, participace a přijetí těchto osob. Některé jsou ve svých snahách dále než ostatní, některé můžeme považovat již za vzorové. Nicméně, výzvy spojené se začleněním lidí se zdravotním postižením do pracovního procesu stále existují a většina společností má před sebou ještě mnoho práce. Mezi výzvy, které toto začleňování přináší můžeme zařadit například potřebu přizpůsobit pracovní prostředí nebo poskytnout speciální technologické pomůcky, aby byla zajištěna efektivita práce. Další a mnohem větší výzvou může být překonání předsudků a stereotypů spojených se zdravotním postižením, které mohou ovlivňovat náborové procesy a postoj kolegů v práci. Ale i vlastní sebehodnocení a sebezprojekce, jak uvádí Martin a Honig (2020, s. 562), kteří zdůrazňují nutnost jak vývoje pohledu veřejných institucí a organizací, kdy apelují na snížení stigmatizace osob se zdravotním postižením, ale i na seberozvoj a sebedůvěru těchto osob.

Přestože mohou být tyto výzvy náročné, začlenění lidí se zdravotním postižením do pracovního procesu může přinést mnoho výhod. Kromě podpory rovných příležitostí a diverzity může toto začlenění přinést nové perspektivy, zlepšit pracovní klima a přispět k rozvoji firemní kultury zahrnující ohleduplnost a respekt (Gonzales, DeNisi, 2007, s. 53). I přes pozitivní trend a výhody, které může zahrnutí lidí se zdravotním postižením do pracovního procesu přinést, je toto téma možná stále ještě nedostatečně diskutovaným. Je důležité, aby se společnost touto problematikou nadále zabývala, a aby se hledaly nové způsoby, jak podporovat inkluzi a rovnost ve pracovním prostředí (Rabl, Triana, 2014, s. 412). Výzkum a sdílení osvědčených postupů mohou hrát klíčovou roli v posilování této oblasti a vytváření pozitivních změn v pracovních místech po celém světě.

Je dobré se vždy zamyslet nad tím, jak je opravdu reálně implementováno, to, co je proklamováno. Jak bylo uvedeno, trend je mít diverzitní pracoviště a diverzitní týmy. Otázkou zůstává, jak moc se to děje reálně. Jak moc opravdu diverzita vyžadována, jestli nejde jen o to, že je o ní mluveno, ale reálné kroky nejsou činěny. Ventura (2019, s. 150) zkoumal speciální přínos dobrovolníků se zdravotním postižením, kteří pomáhali dalším lidem se zdravotním postižením. Ve vedoucích rolích se z příjemců pomoci dostali na opačnou stranu a jejich hluboké porozumění tématice pomohlo nastavení, které vylepšilo služby, a navíc podpořilo další nábor dobrovolníků se zdravotním postižením. Kulik (2018, s. 179) navíc přichází i se závěre, že dobrovolnictví přispělo i k lepšímu sebehodnocení u všech zdravotně postižených dobrovolníků.

Jak moc jsou lidé skutečně otevření a nakloněni rozdílnosti, ať už jde o rozdílnost myšlení nebo fyzických těl. Často je jako vzor předkládán mainstreamový obraz člověka, který je vždy zdravý, sportovní postavy a je duševně vyrovnaný. Lidem, kteří této představě neodpovídají není věnována dostatečná pozornost, a jejich odlišnosti jsou často považovány za marginální. Avšak právě v těchto odlišnostech tkví bohatství lidského života. Odlišné způsoby myšlení, zkušeností a tělesného projevu přináší nové perspektivy a možnosti, které obohacují naši společnost a kulturu.

Přístup k rozdílnosti je třeba přehodnotit a uznat jeho reálnou hodnotu a nevytvářet i nevědomě diskriminační nebo stigmatizující prostředí (Taylor, Earl, 2016, s. 26-28). Je nutné se zaměřit na to, co každý jednotlivec přináší do společnosti, místo toho, aby byl posuzován podle konformních standardů. Důraz by měl být kladen na inkluzi a uznání různorodosti ve všech jejích podobách. Zároveň je nutné nesklouznout k pečování zaměstnanců a manažerů bez postižení o osoby postižené. Mik-Meyer (2019, s. 987) zjistila, že nevyžádaná pomoc a péče mohou vyvolat pocity závislosti u příjemce. Relaxační aspekt pečování může vést k vztahům mezi kolegy typu rodič–dítě nebo pomocník–bezmocný. Může tak docházet k případům, kdy organizace může zaměstnat osobu s fyzickými omezeními, a přesto tyto pracovníky stigmatizovat kvůli stereotypním představám spojeným se zaměstnanci s postižením.

V tom, jak je nahlíženo postižení je častý sklon k předsudkům. Fyzické je viditelné, mentální není. Ale je to opravdu vždy takhle jednoduché? Leight a Brown (2020, s. 143-157) přináší náhled do světa neviditelného postižení. Zamýšlí se nad tím, kdy opravdu vnímáme svá těla. Když fungují, jak mají? Většinou ne, těla začne většina lidí vnímat ve chvíli, kdy něco nefunguje, jak má a začne bolet. Zabývají se chronickými bolestmi a tím, jak mohou znepríjemňovat život, a to nejen pracovní. Tato neviditelná postižená nejenže ztrpčují život pracovníků, ale mnohdy vedou k podceňování těchto stavů u kolegů a nadřízených. Navíc nepřizpůsobení pracoviště, například prostory bez výtahů tyto lidi oddělují od zbytku skupiny a ubírají jim možnosti navázání neformálních vztahů, které jsou taktéž velmi důležité a většinou k nim dochází o přestávkách mezi přednáškami, schůzkami, poledních pauzách. Stejně tak Hamilton a kol. (2021, s. 13) přicházejí s jiným na první pohled neviditelným postižením, kterým jsou duševní poruchy. Jejich studie naznačuje, že studenti s duševními problémy mají pocit, že se setkávají s menším porozuměním ze strany vrstevníků a personálu ve srovnání s těmi, kteří mají viditelná postižení.

Je nutno konstatovat, že výzkum v této oblasti není příliš rozsáhlý, a i když je v článcích zmíněno, že zdravotní stav jedinců je jedním z hlavních témat diverzity, při hlubším zkoumání literatury tomu až tak není. Částečně vyvstává pocit, že vyhrazením parkovacích míst lze úkol považovat za splněný.

Rudolfová (2017, s. 1) se právě propastným rozdílem mezi proklamacemi a skutečnou praxí zabývá ve svém článku pro A2larm, přichází s tím, že zaměstnávání osob se zdravotním postižením není oblastí, kde by bylo možné aplikovat jednoduchá řešení. Mnoho z nich je limitováno svým postižením, ale to neznamená automaticky sníženou schopnost pracovat. Politika zaměstnanosti by neměla předpokládat, kdo je na trhu práce uplatnitelný a kdo ne. Pokud bude politika stále uvažovat o některých lidech jako o těžce uplatnitelných a podporovat chráněný trh, nikdy se nedostaví skutečná inkluze. Jak uvádí i Zojceska (2018, s. 12), idea, že lidé s postižením patří do chráněných dílen, je stejně nesprávná jako názor, že děti s postižením patří do speciálních škol.

Pohledem na národní plán podpory rovných příležitostí pro osoby se zdravotním postižením pro léta 2021-2025 je vidět, že se situace od roku 2017 příliš nezlepšila. V dokumentu je konstatováno, že navzdory mnoha opatřením, která mají podporovat zaměstnanost osob se zdravotním postižením, je výrazný rozdíl mezi nezaměstnaností těchto osob a nezaměstnaností v běžné společnosti. Proto je nezbytné zlepšit úsilí v této oblasti, případně upravit stávající nástroje a hledat nové způsoby, jak podporovat zaměstnávání osob se zdravotním postižením, zejména na otevřeném trhu práce (Vláda, 2020). Dále je pak v dokumentu přibližně jedna strana navržených opatření.



### 2.1.3 Status rezidenta jako prvek rozmanitosti

Práce v zahraničí může být pro jedince vzrušujícím dobrodružstvím, ale zároveň představuje řadu výzev, které jsou spojené s právním statutem, sociální integrací a kulturními rozdíly. Evropská unie zdůrazňuje význam ochrany práv všech pracovníků, což zahrnuje nejen občany EU, ale i pracovníky z třetích zemí. Tato politika se snaží zajistit spravedlivé pracovní podmínky, mzdu, sociální zabezpečení a přístup ke zdravotní péči, což je dokumentováno v průvodcích a politikách Evropské komise (2020). Na druhé straně Aziz, Ayob a Abdulsomad (2017, s. 352-356) upozorňují na potřebu reformy, která by umožnila lepší právní ochranu a integraci zahraničních pracovníků, včetně jasného vymezení jejich práv a povinností, zdůrazňují, že nejasné politiky mohou komplikovat situaci zahraničních pracovníků a vést k sociální izolaci. Jedna z velmi limitujících věcí pro pracovníky v cizině může být obtížné navázání sociálních kontaktů a integrace se do nového prostředí. Kultura, jazyková bariéra a odlišná pracovní morálka mohou představovat výzvu. Existuje také riziko, že pracovníci budou využíváni nekalými zaměstnavateli nebo se stanou obětmi pracovního vykořisťování.

Jak uvádí Bukola a kol. (2015, s. 550) absence rodiny a blízkých osob, stejně jako nedostatek sociální podpory, může vést k pocitu osamělosti a izolace, což má negativní dopad na duševní zdraví a celkovou pohodu pracovníků. Práce v zahraničí pro nerezidenty je často náročná, a je proto důležité, aby se pracovníci informovali o svých právech a povinnostech, a měli adekvátní podporu jak v pracovním, tak v osobním životě. Stejně tak Dinesen a kol. (2016, 64-69) analyzují, jak kulturní a psychologické predispozice ovlivňují postoje k migrantům a ukazují, že tyto postoje mohou významně ovlivnit úspěch integrace migrantů do nových společností. Negativní postoje jsou spojeny s větší sociální izolací migrantů, což může mít závažné důsledky pro jejich duševní zdraví.

Situace dočasných zahraničních pracovníků v Kanadě, jak popisují Foster a Taylor (2013), ukazuje, jak stínová populace pracovníků na ropných pískách v Albertě čelí vyloučení a sociální izolaci. Tito pracovníci jsou často omezeni na život ve stavebních táborech bez dostatečného přístupu k občanské infrastruktuře, což komplikuje jejich sociální integraci (Foster & Taylor, 2013, s. 167). Tento případ připomíná výzvy, které Huntington identifikuje v kontextu amerického přistěhovalectví, kde segregace a nedostatečná integrace vedou k sociálnímu napětí. Z těchto příkladů je zřejmé, že úspěšná integrace vyžaduje aktivní úsilí jak ze strany státu, tak ze strany komunit, aby byly zajištěny adekvátní podmínky pro sociální a kulturní začlenění migrantů.

V České republice a dalších zemích EU se často setkáváme s pojmem sekuritizace migrace, kde migrace je vnímána jako bezpečnostní hrozba. Tento pohled může ovlivňovat politické diskuse a vést k přijímání striktnějších imigračních politik. Aziz, Ayob a Abdulsomad (2017, s. 356) navrhuje, že komplexní reformy by měly zahrnovat vylepšení legislativy a zvýšení transparentnosti procesů, což by pomohlo zlepšit integraci a snížit negativní vnímání zahraničních pracovníků. Foster a Taylor (2013) doplňují, že integrace by měla zahrnovat i kulturní adaptaci a vzdělávání jak pro migranty, tak pro domácí obyvatele, což by mohlo přispět k lepšímu vzájemnému porozumění a koexistenci (Foster & Taylor, 2013, s. 168). Evropská unie (EK, 2020) zdůrazňuje důležitost ochrany práv všech pracovníků, včetně těch, kteří nejsou občany členských států. Přestože se některé politiky zaměřují na migraci z kulturně blízkých zemí nebo zemí EU, protiimigrační rétorika často ovlivňuje veřejné mínění širšího spektra obyvatelstva. Taková rétorika, která dehumanizuje migranty a cizince, je odmítaná nejen z důvodu respektu k individuálním lidským právům, ale také kvůli zachování kvality demokracie a politické kultury pro všechny lidské bytosti.

Murad a kol. (2018, s. 32) však dokládají, že česká společnost patří mezi nejskeptičtější v Evropě, pokud jde o imigraci. Tato situace představuje výzvu pro politiky, kteří se snaží

vyrovnat s ekonomickými potřebami země a protiimigračními názory veřejnosti. Ekonomická logika liberalismu, která podporuje otevřenost vůči migraci, se střetává s politickou a právní logikou, která vedou k uzavřenosti hranic. Česká republika se tak nachází v tzv. "liberálním paradoxu", kde se musí vyrovnat s potřebou přijímat imigranty a současně s protiimigračními názory veřejnosti. Ačkoli trh práce volá po zahraničních pracovnících, politická situace a veřejné mínění stále preferují restriktce v oblasti migrace. Je důležité, aby se politické rozhodnutí v této oblasti opíralo o komplexní a vyvážené zvážení všech aspektů této problematiky. Foster a Taylor (2013, s. 167) zdůrazňují, že sociální a kulturní integrace zahraničních pracovníků je klíčová nejen pro osobní pohodu těchto jedinců, ale má také významné ekonomické dopady. Nedostatečná integrace může vést k sociálnímu napětí a výpadkům v produktivitě, což přímo ovlivňuje ekonomiku hostitelské země.

Asi ani jedno z témat jinakosti, diverzity, či rozmanitosti není snadno uchopitelné, a proto není divu, že ani nyní není možné přijít s jednoduchými návody, jak tyto postoje změnit. Dinesen a kol. (2016, s. 64-69) se zabývali tím, že postoje k migrantům lze vysvětlit hluboce zakořeněnými psychologickými rozdíly a naznačují, že osobnost člověka je velmi důležitá pro postoj k migraci, jak nás osobnostní rysy formují a určují, co cítíme jako ohrožení a co nikoli a jaké předsudky si do svého přemýšlení projektujeme. Přicházejí také s tvrzením, že na základě výzkumu se ukázalo, že ohrožení kulturní je jedno z nejnižších, které respondenti reálně považovali za hrozbu a jejich negativní postoj k migrantům byl spojen více s osobnostním rysem a vnějším ekonomickým spouštěčem. Na druhou stranu, Aziz, Ayob a Abdulsomad (2017, s. 343) poukazují na příkladě z Malajsie, jak nejasná a nekonzistentní imigrační politika a nedostatečná sociální integrace mohou negativně ovlivnit jak migranty, tak domorodé obyvatelstvo. Autoři argumentují, že neefektivní politiky a nedostatečná právní ochrana zahraničních pracovníků vedou k sociálním a ekonomickým napětím v zemi.

Tyto dvě perspektivy, i když se zaměřují na různé aspekty problematiky migrace, se vzájemně doplňují. Dinesen a kol. zdůrazňují potřebu porozumění vnitřním psychologickým mechanismům, které ovlivňují postoj jednotlivců k migraci, zatímco Aziz a kol. upozorňují na důležitost vnějších sociálních a politických opatření pro zlepšení integrace a sociální soudržnosti. Společně tyto studie ukazují, že účinné řešení problémů spojených s migrací vyžaduje holistický přístup, který zahrnuje jak psychologické, tak ale i sociopolitické faktory.

Další pohled přináší Samuel P. Huntington (2004, s. 12), ve svém článku, ve kterém přichází s tím, že trvalý příliv hispánských imigrantů hrozí rozdělením Spojených států do dvou národů, dvou kultur a dvou jazyků. Srovnává je se skupinami minulých imigrantů a tvrdí, že se Mexičané a další Latinoameričané neslučují s hlavním proudem americké kultury, místo toho si vytvářejí vlastní politické a jazykové enklávy od Los Angeles po Miami a odmítají anglo-protestantské hodnoty, které vytvořily americký sen. Spojené státy tento problém ignorují na své vlastní nebezpečí, dokazuje, že toto téma je ve svém důsledku nakonec nastiňováno více jako téma politické než ekonomické. A zatímco Huntington se soustředí na kulturní a jazykové rozdíly jako na potenciální hrozbu pro sociální soudržnost a národní identitu, Foster a Taylor (2013, s. 167) zdůrazňují, že nedostatečná integrace a sociální podpora mohou mít stejně závažné důsledky také pro sociální strukturu a ekonomickou stabilitu komunit hostitelských. Závěr z těchto dvou přístupů je, že efektivní řešení problematiky imigrace vyžaduje komplexní přístup, který zahrnuje nejen zvážení kulturních a jazykových aspektů, ale také zajištění sociální a pracovní integrace a podpory, protože tato investice je investicí do budoucnosti jak zahraničních pracovníků, tak i do domácí populace a v konečném důsledku je přínosem pro celou společnost.

V oblasti regulace práce dočasných zahraničních pracovníků existují významné rozdíly například mezi Kanadou a Jižní Koreou. Prokopenko (2018 s. 102) poukazuje na komplikované administrativní postupy v Kanadě, které často ztěžují život zahraničním pracovníkům a vedou



k jejich marginalizaci. Na druhé straně Chung (2010, s. 678) ukazuje zcela opačný přístup, kdy Jižní Korea se snaží integraci zahraničních pracovníků zjednodušit pomocí systému, který více dbá na práva a sociální začlenění těchto pracovníků. Tento rozdíl v přístupu může mít zásadní dopad na schopnost zemí přizpůsobit se globálním tržním požadavkům a na kvalitu života zahraničních pracovníků.

Raux (2023, s. 57) ve své analýze zaměřené na Francii zdůrazňuje, jak globální konkurence o kvalifikované pracovní síly působí tlak na změny v zákonech, tak, aby se zvýšila atraktivita země pro zahraniční talenty. Raux poukazuje na nutnost adaptace právních a ekonomických struktur ve prospěch udržitelnější a otevřenější pracovní politiky. Tento názor je výrazným kontrastem ke studii Knotta (2016, s. 134), který se zaměřuje na Velkou Británii, kde zpřísnění imigračních pravidel vedlo ke snížení přílivu zahraničních pracovníků a následně k problémům v průmyslových odvětvích závislých na těchto pracovnících. Na těchto příkladech je vidět, jak může být přístup k imigraci a pracovní síle zásadním faktorem ovlivňujícím ekonomickou dynamiku a sociální strukturu v rámci jednotlivých zemí.

Oba přístupy, ať již otevření trhu práce ve Francii a Jižní Koreji nebo restriktivní politiky ve Velké Británii a Kanadě, ilustrují širší spektrum reakcí na globální ekonomické výzvy. Tyto rozdíly v politice mohou mít hluboký dopad na to, jak jsou zahraniční pracovníci vnímáni a jak efektivně mohou být integrováni do pracovních trhů, což dále ovlivňuje ekonomickou stabilitu a sociální soudržnost v těchto zemích.

Taylor a Forster (2013, s. 175) ve svém výzkumu zase zdůrazňují, jak specifické bariéry ovlivňují integraci zahraničních pracovníků na ropných pískách v Albertě do místních komunit. Tyto bariéry zahrnují nejistý a omezený pobytový status, který vede k ekonomickým a sociálním nejistotám, protichůdné identitní představy o komunitě, které ovlivňují jejich sociální vyloučení, a fyzické umístění ve stavebních táborech, což zvyšuje jejich izolaci od zbytku města. Opět v porovnání Chunga (2010, s. 684), který se zaměřuje na integraci zahraničních pracovníků v Jižní Koreji a na legislativní změny, které usnadňují jejich sociální začlenění je vidět markantní rozdíl v přístupu. Chung ukazuje, jak proaktivní politiky mohou přispět k lepší integraci pracovníků, což kontrastuje s pasivním přístupem v Albertě, kde nedostatečná podpora vede k sociální izolaci. Příklad z Alberty je pak přenositelný i do jiných zemí, neboť fyzické umístění dočasných dělníků v ubytovnách na okrajích měst nebo přímo u továren není jevem neznámým ani v České republice.

Dalším problémem, který sebou status sezónního nebo dočasného pracovníka nese zkoumalí Bukola, Meharali a Salami (2015, s. 550). Ti se zabývali situací sezónních zemědělských pracovníků v Ontariu a poukazují na podobné problémy týkající se nejistého zaměstnání a imigračního statusu, které vedou k závažným zdravotním problémům. Tyto zdravotní potíže zahrnují psychické poruchy, špatné pracovní a hygienické podmínky, které jsou přímo spojené s jejich nestabilním statusem a omezeným přístupem ke zdravotní péči. Stejným pohledem se zabývají i Aziz a kol. (2017, s. 354), kteří přinášejí pohled na reformou pracovních a imigračních zákonů v Malajsii, které byly zavedeny, aby se zlepšila integrace zahraničních pracovníků. Aziz a kol. zdůrazňují, jak kvalitní legislativní úpravy mohou zlepšit pracovní podmínky a zdravotní péči pro zahraniční pracovníky, což představuje kontrast k situaci v Ontariu, kde stávající politiky nedostatečně chrání zdraví a sociální práva pracovníků.

Zahraníční pracovníci tedy často čelí významným překážkám, které komplikují jejich integraci do místních společností. Jak uvádí Foster a Taylor (2013, s. 178), tyto překážky nejsou pouze právní nebo administrativní, ale zahrnují i izolaci v odlehlých ubytovacích zařízeních a kulturní rozdíly, které ztěžují sociální interakce mimo bezprostřední pracovní prostředí. Tento nedostatek interakce vede k sociálnímu vyloučení, které může mít vážné psychologické důsledky. Bukola, Meharali a Salami (2015, s. 553) ve své studii přímo zdůrazňují, že zdravotní

stav sezónních zemědělských pracovníků je přímo ovlivněn jejich pracovními a životními podmínkami. Špatné bydlení a omezený přístup ke zdravotní péči nejen zhoršují jejich fyzické zdraví, ale také přispívají k jejich sociální izolaci. Autoři navrhuji, že zlepšení ubytovacích kapacit a zdravotní infrastruktury by mohlo výrazně zlepšit jejich celkovou pohodu a usnadnit jejich začlenění do komunity.

Kombinace těchto výzkumů naznačuje, že pro efektivní integraci zahraničních pracovníků je nutné zaměřit se na široké spektrum faktorů. Zlepšení legislativy a pracovních podmínek, jak navrhuje Raux (2023, s. 57-59), by mělo jít ruku v ruce s posílením sociálních a zdravotních služeb. Aziz a kol. (2017, s. 354-355) doporučují, že komplexní přístup, který zahrnuje jak legislativní změny, tak zlepšení životních podmínek, by mohl lépe řešit problémy zahraničních pracovníků a podporovat jejich sociální a ekonomickou integraci do hostitelských zemí. Tato synergie mezi různými politickými a sociálními opatřeními by mohla vést k udržitelnější a inkluzivnější pracovní síle.

Důležité je i vnímání toho, že zahraniční pracovníci nejsou jen čísla ve statistikách, ale lidé s vlastními potřebami, nadějemi a obavami. Pochopení a soucit jsou klíčové prvky, které nám umožňují vidět za pouhými čísly lidské bytosti a porozumět jejich situaci. Zůstává tedy zásadním, aby se společnost postavila k těmto pracovníkům s lidskostí a empatií.

Zapojení zahraničních pracovníků do místních komunit a jejich integrace neznamena jen ekonomický prospěch, ale především posílení lidství a solidarity. Je-li ochotu naslouchat jejich potřebám, poskytovat podporu a nabízet příležitosti k růstu a rozvoji, nejenže to přispívá k lepší život těchto osob, ale i domácí komunity. Zásadním aspektem je naučit se žít společně, s respektem a pochopením pro odlišnosti každého jednotlivce.

Pomocí vůle a empatie je možné vytvořit prostředí, ve kterém se zahraniční pracovníci budou cítit vítáni a akceptováni. Naprosto zásadním aspektem je obyčejná lidskost, která spojuje a umožňuje budovat lepší a spravedlivější společnost pro všechny.

#### **2.1.4 Gender jako prvek rozmanitosti**

Gender, jakožto klíčový prvek diverzity, byl zkoumán již od počátků výzkumu diverzity v pracovním prostředí. Ačkoli je to téma, které je na jednu stranu velmi tradiční, stále zůstává vysoce relevantní vzhledem k tomu, že rovnost příležitostí na trhu práce mezi muži a ženami ještě nebyla plně dosažena.

Booth a Beauregard (2019, s.24) uvádějí, že genderové rozdíly a dynamiky zásadně ovlivňují nejen to, jak jednotlivci vnímají své kariérní možnosti, ale i jejich rozhodování o pracovních cílech a způsobech, jakými řídí svůj pracovní a osobní život. Organizace formují genderové prostředí prostřednictvím tvorby pracovních pozic a metod hodnocení výkonu zaměstnanců. Zaměňování poptávky a nabídky jako příčiny genderových nerovností je příliš časté, a to i přesto, že to, co se zdá být nedostatečným zájmem žen o významné pracovní role, může ve skutečnosti být důsledkem nedostatečného zájmu firem o zaměstnankyně nebo nedostatečné nabídky podmínek, které by byly vhodné pro vyvážení pracovního a soukromého života. Chang a kol. (2020, s. 2572-2761) ve své studii uvádí, že pokud je nábor prováděn jako izolovaná volba jednotlivce namísto kolektivního rozhodování o celém týmu, má to negativní vliv na genderovou diverzitu skupin. Tento „efekt izolované volby“ může výrazně ovlivnit zastoupení žen v organizacích, což často vede k nižšímu zastoupení žen ve srovnání s muži, když jsou rozhodnutí činěna izolovaně. Výsledky jejich zkoumání tedy vedou k odhalení potenciálně důležitého faktoru, který má také vliv na podstatně nižší zastoupení žen v mnoha organizacích oproti mužům. Většina náborových rozhodnutí je totiž činěna jako izolovaná volba.

Studie zabývající se zastoupením žen na pozicích ředitelek firem je dalším pohledem na diverzitu na pracovišti. Závěry výzkumu, který provedla Isabelle Solal a Kaisa Snellman (2019, s.1282), které zjistily že firmy, které zvyšovaly počet žen ve svých představenstvech, zaznamenaly pokles tržní hodnoty. Dále zjistily, že firmy, které se jasně zavázaly k iniciativám diverzity napříč organizací, vykázaly větší pokles hodnoty firmy, poté co zvýšily zastoupení žen ve svých představenstvech. Experimentální test potvrdil, že pohlaví ředitele ovlivňuje vnímání preferencí firmy. Ve výsledku tato zjištění říkají, že úroveň zastoupení žen v představenstvu firmy může posílat na trh negativní signál ohledně závazku firmy k maximalizaci hodnoty pro akcionáře, pokud je vnímáno jako motivované touhou po diverzitě. V kontrastu s tím stojí studie Opstrup a Villadsen (2015, s.292), kteří ukázali, že genderová diverzita ve vedení může vést ke zvýšení finančního výkonu organizací, ale pouze v případě, že existuje podporující organizační struktura.

Tato zjištění jsou dokladem toho, že převod některých myšlenek do praxe není tak snadný, jak by se mohl zdát a že stereotypizace a předsudky stále hrají velkou roli. Dřívější studie navrhovaly, že na rozdíl od zjištění, která byla výše uvedena, genderová diverzita v představenstvech povede ke zvýšení hodnoty firmy, protože diverzita má tendenci mít pozitivní dopad na výkonnost skupin. Nicméně nedávné metaanalýzy ukázaly nulový nebo negativní efekt jmenování žen na tržní hodnotu, což je v souladu s výsledky, se kterými ve své studii přišly Solal a Snellman (2019, s.1285). Závěry této studie nevyznívají příliš pozitivně, ani povzbudivě.

Zastoupením žen ve vrcholovém managementu se zabývali i Opstrup a Villadsen (2015, s. 292) naznačují, že genderová různorodost ve vedení může být pro organizace pozitivním aktivem, umožňujícím využití rozmanitějších znalostí a lidských dovedností. Podstatné však je, že organizace mohou tyto výhody využít pouze za předpokladu, že mají podporující organizační strukturu. V dlouhodobém studiu vrcholového vedení dánských obcí autoři zjistili, že genderová různorodost ve vrcholovém vedení je spojena s vyšším finančním výkonem, ale pouze v obcích s organizační strukturou, která podporuje týmovou práci napříč funkcemi.

Studie od Opstrupa a Villadsena (2015, s. 298) a studie od Snellmana a Solal (2022, s. 530) představují různé přístupy k problematice genderové diverzity a jejího vlivu na finanční výkonnost a úspěch podniků vedených ženami. A zatímco Opstrup a Villadsen (2015, s. 293) ve své studii zkoumají, jak genderová diverzita v týmech na vrcholových pozicích ovlivňuje finanční výkonnost v dánských obcích. Ukazují, že obce s vyšší genderovou diverzitou ve vedení mají tendenci vykazovat lepší finanční výsledky, ale jen v případě, že mají organizační struktury podporující týmovou spolupráci a integraci funkcí. Na druhou stranu, Snellman a Solal (2022, s. 512) se zaměřují na podnikatelské finance a zkoumají, jak gender investorů ovlivňuje úspěch ženských podnikatelek. Zjišťují, že podnikatelky, které získají počáteční investice od ženských investorů, čelí větší pravděpodobnosti, že budou mít obtíže s získáním dalších finančních prostředků od nových investorů, což je dáno negativním vnímáním jejich kompetencí založeným na genderové předpojatost.

Tato zjištění ukazují na složitost problematiky genderové diverzity ve vrcholovém managementu a investování. Zatímco Opstrup a Villadsen (2015, s. 299) zdůrazňují výhody genderové diverzity v kombinaci s podporujícími organizačními strukturami, Snellman a Solal (2022, s. 532) upozorňují na významné bariéry, které mohou ženy v podnikání čelit, zejména pokud jsou jejich počáteční investoři také ženy. Tyto studie společně poskytují důležité poznatky pro formulaci politik a strategií, které by mohly lépe podporovat genderovou diverzitu a zároveň minimalizovat negativní stereotypy a předsudky ve finančním sektoru a vrcholovém managementu.

Na první pohled se tedy může zdát, že nemá smysl prosazovat rovnější přístup v obsazování vedoucích pozic ve firmách. Argument, že vyšší počet žen v představenstvu firmy, nebo jen prohlášení, že vyšší diverzita v představenstvu firmy prospívá výkonu firmy se v této studii bohužel neprokázal, protože firmy naopak utrpěly pokles na trhu. Podněcování firem, aby jmenovaly více žen pomocí ekonomických argumentů, se tedy může jevit jako neúčinné, a zvýšený důraz na genderovou diverzitu v představenstvu společnosti může nechtěně posilovat dojem, že jmenování žen je motivováno pouze preferencí pro diverzitu a není podloženo opravdovou touhou společnosti vybrat nejlepší kandidáty.

Nicméně prvním krokem k řešení a odstranění takovýchto předsudků je zvýšení povědomí o jejich existenci. Jasnější pochopení toho, jak gender ovlivňuje vnímání a dopady na výsledky firmy, je klíčové pro formulaci, implementaci a formování diskurzu kolem účinných politik podpory diverzity. Pokud budou tyto předsudky vystaveny běžné debatě je možné doufat, že časem ustoupí a vnímání jmenování žen do vysokých pozic bude bráno jako prostý akt výběru pracovníka s nejlepší kvalifikací, stejně jako je vnímáno jmenování mužů do těchto pozic.

Dá se oponovat tvrzením, že během posledních dvou desetiletí došlo k nárůstu počtu žen mezi multiboardovými řediteli, tedy těmi firemními řediteli, kteří zastávají funkce ve dvou či více firmách současně. Tato skupina ředitelů tradičně disponuje větší mocí a vlivem v oblasti firemní správy, to je nezpochybnitelné. Zvýšené zastoupení žen na těchto pozicích by tak mohlo naznačovat i rostoucí vliv žen ve správních radách firem. Ale jak prokazuje Benton (2021, s. 1495) ve své studii, tento trend přichází teprve v době, kdy počet multiboardů klesá. Firmy totiž stále častěji rekrutují a jmenují vysoce postavené ženy do firemních rad, avšak multiboardové ženy zaostávají v podstatném vlivu v jednacím sále. Analýzy téměř dvou desetiletí dat o radách ukazují zvýšený přístup ženských ředitelů do firemního vnitřního kruhu. Tento přístup však není spojen s vyšší účastí v komisích rady ani s mezipodnikovým sociálním vlivem. Podobný názor na dopady genderové diverzity ve vrcholovém managementu a její vliv na organizaci, jako má Benton (2021, s.1492), vyjadřují Opstrup a Villadsen (2015, s. 299) ve své studii. Tito autoři se zaměřují na to, jak genderová diverzita ve vrcholovém managementu může pozitivně ovlivnit finanční výkonnost organizací.

Opstrup a Villadsen (2015, s. 301) zdůrazňují, že přínosy z genderové diverzity nejsou automatické a že úspěch závisí na konkrétních organizačních podmínkách, což je názor, který rezonuje s Bentonovým poukazem na bariéry, které brání ženám ve vrcholovém managementu v plném uplatnění jejich potenciálu a vlivu. Tato spojitost ukazuje, že efektivní využití genderové diverzity vyžaduje více než jen zastoupení žen v řídicích pozicích; vyžaduje to také strukturální a kulturní podporu pro jejich úspěch. Podobný názor na důležitost organizační struktury a kultury v kontextu genderové diverzity, sdílí i Booth a Beaugard (2019, 24-27). Jejich studie se zaměřuje na specifické aspekty inkuzivity transgender zaměstnanců, ale obecně zdůrazňuje potřebu pečlivě navržených firemních politik a podpůrného pracovního prostředí pro úspěšné začleňování různorodých zaměstnanců do pracovního procesu.

Booth a Beaugard (2019, s. 25) poukazují na to, že efektivní integrace různorodosti vyžaduje aktivní úsilí a závazek ze strany organizace k vytvoření podpůrného prostředí, kde jsou všechny zaměstnance oceňovány a mají stejné příležitosti pro úspěch. Tento názor doplňuje Bentonovu (2021, 1492-1522) a Opstrupovu a Villadsenovu (2015, s. 293) diskusi o tom, že samotná diverzita ve vedení není zárukou pozitivních výsledků; rozhodující je, jak jsou tyto různorodé skupiny zaměstnanců začleněny a jak jsou podporovány strukturami a politikami organizace.

Takže, zatímco Benton (2021, s.1510) se zaměřuje především na vliv žen ve vrcholovém managementu, Booth a Beaugard (2019, s. 24) poskytují širší kontext, jak může podporující pracovní kultura zlepšit zkušenosti a výsledky pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich

genderovou identitu. Toto širší pochopení role organizační kultury a politik je klíčové pro plné využití potenciálu genderové diverzity ve firmách.

Zajímavé výsledky přináší i studie zabývající se chováním zaměstnanců ve firmách, které založily a vedou ženy oproti firmám, které vedou muži. A nepřichází s povzbudivým závěrem. Kacperczyk, Younkin a Rocha (2022, s. 989) uvádí, že zaměstnanci na plný úvazek poskytují méně běžných hodin a méně přesčasové práce ženským firmám založeným ženami. Tato variace v pracovní síle zaměstnanců v ženských a mužských firmách je částečně motivována rozdílem v očekávání zaměstnanců ohledně pracovních požadavků. Konkrétně zaměstnanci vnímají požadavky ženských zakladatelů na práci navíc (přesčas) jako nespravedlivé a obtížnější, než očekávali. Obě tato zjištění vysvětlují nižší množství poskytnuté pracovní síly podnikům založených ženami, jež prokázaly svým výzkumem provedeným v Portugalsku v letech 200-2012. Celkově tato zjištění odhalují nový mechanismus, který pomáhá vysvětlit existenci genderového rozdílu v podnikání mimo vstupní fázi.

Kacperczyk, Younkin a Rocha (2022, s. 992) a poukazují na genderové zkreslení ve vnímání pracovních očekávání, které negativně ovlivňuje pracovní hodnotu žen ve firmách. Tato studie poskytuje důležitý kontext pro pochopení, jak genderové předsudky a stereotypy mohou formovat pracovní prostředí a rozhodování. Na to navazuje i téma studie Ramgil a kol. (2024, s. 58), která zkoumá vliv neuroticismu a organizační podpory na pracovní volby a jak tyto faktory ovlivňují vnímání genderových rolí ve firmách. Tato studie naznačuje, že existují složité vztahy mezi osobnostními rysy, organizační kulturou a genderovými očekáváními, které mohou významně ovlivnit pracovní výsledky a kariérní postup žen ve firmách. A stejně jako studie od Minka a kol. (2024, 1-31), poukazuje na to, jak předsudky a očekávání ve spojení s genderem mohou ovlivnit hodnocení práce a kariérní příležitosti, zejména v sektorech, kde jsou genderové role silně zakotveny.

Tyto studie společně ilustrují široký rozsah vlivů, které genderová předsudky mohou mít na pracovní místa a kariérní trajektorie, a zdůrazňují potřebu cílených zásahů pro zmírnění těchto zkreslení.

Podle Nguyen (2024, s.198-210), začlenění TGNC (transgender a nonconforming) komunit do pracovního prostředí a zajištění jejich psychologické bezpečnosti přináší významné výhody v podobě lepší celkové harmonie a produktivity na pracovišti. Toto zjištění doplňuje Rodgers (2024, s. 55-75), který upozorňuje na stále přetrvávající nerovnosti v zastoupení žen ve vedoucích rolích ve veřejném sektoru, což naznačuje potřebu proaktivnějších opatření pro dosažení genderové rovnosti.

Výzkum prováděný Al Harrasi (2024, s. 142-156) v Ománu zdůrazňuje, že demografické faktory, jako je genderová diverzita, by měly být zohledněny při návrhu HRM praxí, aby byl pozitivně ovlivněn výkon organizace. Stainback a kol. (2024, S. 1165-1188) pak argumentují, že organizace by měly nastavit jasné cíle pro genderovou diverzitu a pravidelně sledovat jejich plnění, aby bylo zajištěno, že iniciativy pro diverzitu vedou k širším organizačním výhodám. Snellman a Solal (2022, s. 510) uvádějí, že i dobře míněné iniciativy, jako je podpora žen ženami, mohou paradoxně zhoršovat genderové zkreslení ve vyhodnocování a nepříznivě ovlivňovat vnímání kompetencí žen. To představuje zajímavý kontrast k názorům uvedeným Nguyen (2024, s. 198-210) a Rodgers (2024, s. 55-75), kde se zdůrazňuje přínos inkluzivních opatření. Tyto rozdílné názory ukazují na složitost problematiky genderové diverzity a potřebu detailního zkoumání jednotlivých aspektů této problematiky.

Teorie je tedy taková, že budoucí investoři budou podceňovat kompetenci ženského podnikatele jako klíčový faktor při rozhodování o investici na počátku, kdy investice pochází od ženské investorky. V důsledku toho mohou ženské podnikatelky podpořené ženskými investory mít potíže se získáním dalších finančních prostředků od nových investorů. V terénním studiu

startupů s rizikovým kapitálem bylo zjištěno, že firmy s ženskými zakladatelkami, které obdržely financování od ženských místo mužských investičních fondů, mají dvakrát menší pravděpodobnost, že získají další finanční prostředky.

Pro firmy založené muži, do kterých prvotně investovali muži, obdobný efekt neexistuje. Navíc bylo zjištěno, že prezentace firem ženských podnikatelek podpořených ženami obdržely nižší hodnocení ve srovnání s ostatními prezentacemi, a to z důvodu vnímání kompetence podnikatelky. Tato zjištění naznačují, že dobře míněné výzvy k investování žen do žen kladou nejen nadměrné břemeno na ženské investory, ale mohou také podkopávat dlouhodobý úspěch ženských podnikatelek (Solal, Snellman, 2022, s. 509-510). Rodgers (2024, s. 55-75) pak doplňuje o upozornění na rozdíl v zastoupení žen ve vedoucích pozicích, přestože mají ženy podobné kvalifikace jako muži. Jeho studie zdůrazňuje systémové bariéry, které stále omezují postup žen v organizacích veřejného sektoru, a naznačuje, že jsou potřeba proaktivnější opatření pro zajištění genderové rovnosti ve vedoucích rolích

I toto je důkazem, že neexistují snadná řešení a že po staletí živené předsudky, vymezování hranic a rolí nezmezí mávnutí kouzelného proutku, ani několika politickými prohlášeními. Změna bude muset nastat v základním vnímání lidí, v tom, jak přemýšlí a hodnotí své okolí, v tom, jak si nastavují hranice svého přemýšlení a v tom, jak moc hodljají respektovat to, jak jim je nastavili jiní. Nguyen (2024, s. 198-210) a Rodgers (2024, s. 55-75) zdůrazňují potřebu strukturálních změn v organizacích pro lepší akomodaci rozmanitých genderových identit a snižování genderových disparit v leadershipu. Tyto změny mohou vést k lepší psychologické bezpečnosti a efektivnějšímu využívání ženských talentů v leadershipu.

V rychle se měnícím světě bohužel mnohé věci zůstávají stále stejné a jen těžko se mění. To, co může pro jedny znamenat nové výzvy může pro druhé znamenat nové překážky, protože tyto nové výzvy přicházejí do střetu se starým pohledem na svět. Například rozvoj kompetencí v oblasti digitálních technologií, analytiky a umělé inteligence se stává stále důležitějším pro moderní organizace a jejich pracovníky, otevírá se svět nových příležitostí, avšak otázkou zůstává, zda se dveře do tohoto světa otevřou všem stejně. Univerzity i korporace investují nemalé prostředky do vytváření školicích programů, které mají odpovědět na rostoucí potřeby nových dovedností. A ačkoli na jedné straně Al Harrasi (2024, s. 142-156) tvrdí, že efektivní HRM praxe přizpůsobené demografickým realitám mohou zvýšit organizační výkon. Na druhé straně Stainback a kol. (2024, 1165-1188) naznačují, že pouhé stanovení cílů pro diverzitu není dostatečné bez skutečných strukturálních reforem pro podporu těchto cílů, což naznačuje možnou propast mezi politikou a praxí v dosahování výsledků genderové diverzity

Avšak existuje riziko, že nové příležitosti v těchto technologických oblastech mohou být zkruseny v neprospěch různorodých demografických skupin, a jednou z těchto skupin jsou právě ženy. Zatímco se mnoho výzkumů zaměřuje na zkušenosti žen ve vědě, technologiích, inženýrství a matematice a v příslušných povoláních, méně pozornosti se věnuje tomu, jak genderové stereotypy ovlivňují vnímání a hodnocení jednotlivců, kteří uvažují o přihlášení do těchto programů.

Lane, Lakhani a Fernandez (2021, s. 10-13) se právě chováním před samotnou žádostí o přijetí zabývají. Tuto problematiku zkoumali prostřednictvím analýzy počátečních rekrutérských aktivit u více než 166 000 potenciálních studentů pro online výcvikový program v oblasti business analytics ve středním věku. Na základě dat o komunikaci rekruterů zjistili, že u rekruterů je menší pravděpodobnost, že kontaktují ženské zájemce a hledají dodatečné aspekty kvality u ženských zájemců před tím, než je osloví. Také zaznamenali, že rekruteři jsou pravděpodobněji ovlivněni pohlavím zájemce při rozhodování o prvotním oslovení, zejména v případech, kdy mají vysokou vystavení větší pracovní zátěži a stresu. Tato zjištění lze doplnit o výsledky studie provedené Changem a kol. (2020, s. 2572-2761), kteří se zabývali vlivem

předsudků na proces rozhodování během náborových procedur. Chang a kol. (2020, 2572-2761) objevili, že předsudky, zvláště genderové, mohou významně ovlivnit rozhodovací procesy v kontextu náboru nových zaměstnanců. Ve svých experimentech ukázali, že když byla rekrutérům připomenuta hodnota diverzity, jejich rozhodování se změnilo ve prospěch žen. Tento efekt naznačuje, že vnímání genderu může být manipulováno prostřednictvím strategického zdůrazňování diverzity, což může působit proti přirozeným tendencím podcenit ženské kandidáty.

Komparace těchto dvou studií ukazuje, jak hluboko mohou být genderové předsudky zakořeněny v náborových praktikách a jak mohou negativně ovlivnit první interakce mezi rekrutéry a kandidáty. Zatímco Lane a jeho kolegové identifikují přímý vliv pohlaví na první kontakt, Changova studie poskytuje možný způsob, jak tyto předsudky zmírnit prostřednictvím cíleného zdůraznění důležitosti diverzity. Tyto nálezy společně podporují potřebu širšího vzdělávání a tréninku pro rekrutéry, aby rozuměli a efektivně řídili své vlastní předsudky, což by mohlo vést k spravedlivějším a objektivnějším náborovým procesům.

To staví snahu organizací o dosažení genderové rovnosti a rozmanitosti do jiného světla. Je možné se tedy zamyslet, nad možnostmi zásahů ze strany poptávky, které by mohly tyto genderové disparity zmírnit. Pokud je totiž člověk vyloučen ještě před začátkem, jen těžko se pak bude moci srovnávat s těmi, kteří tomuto vyloučení vystaveni nebyli. Takže ano, na jednu stranu se svět stále mění a nezadržitelně vyvíjí, na druhou stranu ale mnohé zůstává staré a ve svých jasně vymezených hranicích a jen těžko je možné tyto hranice posouvat. Navzdory pokroku je až příliš mnoho těch, kteří nechtějí měnit status quo, protože jim přináší pocit jistoty a stability.

Feministické badatelky jako Chaimee Amiri Tayeb Ghordou (2024, s. 293-314) nebo Kelly Reddy-Bests Joshuou D. Simonem (2024, s. 58-72), které se zabývali změnami, jež přináší internet a sociální sítě zpočátku zdůrazňovaly moc digitálních médií v poskytování osvobozujících nástrojů, umožňujících ženám i mužům volně se vyjadřovat a vybírat si své identity online, a tím unikat z tlaků genderových norem reálného světa. Zdůrazňovaly sílu technologie v transformaci genderových vztahů a identity. Skutečnost, že se gender náhle v online prostoru mohl stát nevýznamným, byla vnímána jako důkaz toho, že představy o genderu jsou kulturně konstruované, vytvářené prostřednictvím interakcí mezi sociálním světem a materiální kulturou (a technologiemi) kolem nás, spíše, než že by šlo o pouhý biologický fakt. V té době, v počátcích internetového věku a sociálních sítí digitální optimisté zdůrazňovali internet jako nástroj umožňující vytváření nových forem individuálních a kolektivních genderových identit.

Amiri (2024) rozšiřuje tuto diskusi tím, že se zaměřuje na osobní branding marockých žen na sociálních médiích, které využívají digitální platformy k ekonomickému osvobození a k překonání tradičních genderových omezení. Přičemž tento přístup nejen, že podporuje ekonomickou nezávislost, ale také umožňuje ženám vytvářet a upevňovat svou identitu mimo omezení fyzického světa. Simon a Reddy-Best (2024, s. 58-72) se věnují online prezentaci identity zahrnující vintage styly, genderovou fluiditu a znevýhodnění. Prostřednictvím analýzy digitálních výstupů internetové osobnosti "JessicaOutOfTheCloset", ukazují, jak sociální média poskytují platformu pro komplexní vyjádření identity, které může zahrnovat intersekcionalní aspekty jako gender, queer identitu a postižení. Tato studie ilustruje, jak digitální prostředí může poskytovat prostor pro odpor proti tradičním genderovým normám a podporovat širší přijetí rozmanitosti.

V retrospektivě se však ukázalo, že i přes mnohé zdařilé projekty, původní představy o volně plovoucích online identitách, odtržených od těl reálného světa, nebyly reálné. S masivním nástupem sociálních médií, kde jsou uživatelé často identifikováni svými identitami z reálného



světa, se staly reálné identity stále důležitějšími při formování online identit. Miller a kol. (2016, s. 115-125) přicházejí s poznáním, že s tím, jak se online a offline existence prolínají, mizí i volnost ve vyjadřování a existenci žen na sociálních sítích. Prokázalo se jak, se mění profily na sociálních sítích podle sociálního statusu žen. Zkoumali profily žen z Turecka a Číny, kde ženy náhle mizely ze sociálního prostoru po svatbě a v těhotenství. Obsah, který začaly sdílet byl čistě rodinný a náhle unifikovaný dle všeobecně přijatelného pohledu na to, jak má profil vdané ženy vypadat. Názor Millera podporuje i studie Ireny Jurković (2023), která poukazuje na to, jak rychlé pokroky v digitálních médiích umožňují vytváření komplexních identit, které zahrnují genderové a intersekcionalní aspekty. Jurković zdůrazňuje, že i když sociální média poskytují prostor pro nové formy vyjádření identity, stále jsou tyto identity často ovlivněny stávajícími sociálními normami a očekáváními, což potvrzuje Millera v názoru, že sociální média nejsou úplně osvobozující nástroj, jak se zdálo na začátku jejich vzniku.

Cox a Blake (1991, s. 46) identifikovali specifické bariéry, které ženy brání v kariérním postupu v amerických korporacích, a zdůraznili potřebu inkluzivních pracovních politik. Cox zdůrazňuje důležitost transparentních hodnotících kritérií a organizační podpory pro rovné příležitosti, protože dle jejich zjištění v amerických společnostech je daleko vyšší míra fluktuace mezi ženami než mezi muži a hlavním důvodem k odchodu, který tyto ženy uvedly byla nedostatečnost příležitostí kariérního růstu nebo nespokojenost s mírou postupu. Cox a Blake tedy navrhuje vytváření podpůrných struktur a politik, které umožňují ženám lépe se uplatnit a postupovat ve svých kariérách. Syed a Özbilgin (2019, s. 153) poskytují širší rámec, který může být aplikován v mnohem rozmanitějších organizačních a geografických kontextech. Zdůrazňují potřebu integrované strategie, která zahrnuje různé skupiny a zvyšuje celkovou inkluzi a navrhuje, že efektivní řízení diverzity zahrnuje nejen spravedlivé zacházení s ženami, ale také aktivní vytváření prostředí, které je vstřícné k rozmanitosti všech forem.

## **2.2 Diverzity management a možné aplikace diverzity managementu**

Pokud již bylo pojmenováno, co chápat pod slovem diverzita, pak je nyní nasnadě pojmenovat i pojem diverzity management. A pokud pod pojmem diverzita chápeme rozdílnost, pak diverzity management je řízením této rozdílnosti.

Na téma diverzity managementu bylo již zpracováno mnoho studií, jak uvádí Yadav a Lenka (2020, s. 902), kteří ve své práci zkoumali dostupné vědecké články, je z dostupné literatury patrných několik aspektů souvisejících s managementem diverzity. Zjištění ukázala, že v USA je vysoká koncentrace výzkumů a největší počet článků byl publikován v časopise *Academy of Management Journal*. Většina studií je empirického charakteru a většina studií byla publikována v období 1996–2000. Toto zjištění naznačuje, že výzkum managementu diverzity opakovaně diskutuje o diverzitě věku, pohlaví a rasy, zatímco ostatní formy diverzity byly méně zohledněny. Tedy jak uváděl Hubbarda (2004, s. 30), výzkum se zabývá ve většině primární diverzitou.

Mnohé z těchto výzkumů zdůrazňují rozdílné přístupy a významy přiřazené k tomuto tématu v různých kontextech. Příkladem může být práce Michále E. Mor Barak, která je široce citovaná pro její ucelený pohled na inkluzivní pracoviště a modely řízení diverzity v kontextu globalizace (Mor Barak, 20216, s. 307). Na druhé straně, Mustafa Özbilgin poukazuje na specifické strategie, které mohou organizace implementovat, aby lépe využily potenciál diverzity ve svých týmech, s důrazem na strukturální změny a potřebu systematictějšího přístupu (Özbilgin a Tatli, 2011, s. 181).

Mor Barak (2016, s. 310) argumentuje, že efektivní správa diverzity vyžaduje nejen strategie na úrovni HR, ale i zásadní změny v organizacích, které zahrnují vytváření prostředí, kde jsou všechny skupiny vítány a oceněny. Tento přístup podporuje nejen multikulturní kompetence,



ale také zvyšuje celkovou produktivitu a inovativní kapacitu firmy. Naproti tomu Özbilgin a Tatli (2011, s. 192) poukazují na to, že správa diverzity často selhává kvůli nedostatečnému zapojení nejvyššího managementu a absenci integrované strategie, která by propojovala diverzitu s obchodními cíli organizace.

Özbilgin a Tatli (2011, s. 187) představují přístup, který je citlivý na nově vznikající kategorie rozdílů v rámci studia pracovní diverzity. Tento přístup se zaměřuje na identifikaci a pochopení rozdílů, které se objevují a jsou specifické pro dané prostředí a čas, na rozdíl od tradičních metod, které pracují s předem stanovenými kategoriemi rozdílů. Autoři navrhuji využití Bourdieuovy teorie kapitálů k lepšímu pochopení, jak rozdíly ve společenském a kulturním kapitálu ovlivňují dynamiku moci v organizacích (Özbilgin a Tatli, 2011, s. 191). Naproti tomu Mor Barak (2016, s. 312) zdůrazňuje potřebu inkluzivního prostředí, které aktivně podporuje a využívá různorodost skrze model „Managing Diversity“, což je přístup zahrnující širší spektrum rozdílů a usilující o odstranění bariér v organizacích (Mor Barak, 2016, s. 310). Tento kontrast ukazuje rozdíly ve výzkumných přístupech a teoretických základech, které každý autor používá k pochopení a využití diverzity v pracovním prostředí.

Dalším významným přínosem v diskusi o řízení diverzity je výzkum Jawada Syeda, který zdůrazňuje význam inkluzivních pracovních kultur a jejich dopad na pracovní výkonnost (Syed a Özbilgin, 2019, s. 250). Syedova práce ukazuje, že inkluzivní kultura může výrazně zlepšit angažovanost zaměstnanců a snížit fluktuaci. Další pozitivní aspekty diverzity managementu přináší i studie Mor Barak a Levin (2010, s. 136), která zdůrazňuje, že inkluzivní praxe může pomoci překonat kulturní bariéry a zvýšit organizační spravedlnost.

Zatímco Mor Barak poskytuje modely a teoretické základy pro inkluzivní praxe, Syed přináší empirická data, která ukazují reálné přínosy těchto praktik. Obě práce tedy přináší důležité pohledy pro manažery a teoretiky v oblasti správy lidských zdrojů a pomáhají formovat praktiky, které reagují na složitou realitu diverzity v moderních organizacích.

Diverzity management je klíčovou oblastí zájmu v akademickém výzkumu, která se snaží propojit teoretické diskurzy s praktickými aplikacemi v organizačních kontextech. V rámci tohoto pole existují rozdílné přístupy k hodnocení a implementaci diverzity v praxi. Usha Lenka (Lenka a Tiwari, 2019, s. 182) například zdůrazňuje, že klíčem k úspěšné implementaci diverzity je nejen rozpoznání rozdílů mezi zaměstnanci, ale také proaktivní správa těchto rozdílů s cílem zlepšit inovační výkonnost a zákaznickou spokojenost. Na druhou stranu, Stella M. Nkomo (2014, s. 247) se soustředí na historické a sociokulturní aspekty diverzity, zdůrazňuje, jak historické nerovnosti ovlivňují současné praxe správy diverzity v podnicích.

Lenka zdůrazňuje, že účinné strategie správy diverzity vyžadují detailní porozumění individuálním rozdílům a jejich dopadům na organizační dynamiku (Lenka, Tiwari, 2019, s. 190). Naproti tomu Nkomo upozorňuje, že bez pochopení širších sociohistorických faktorů mohou být snahy o inkluzi povrchní a neúčinné (Nkomo, Hoobler, 2014, s. 250). Oba pohledy tak ukazují na složitost řízení diverzity, ale každý z nich nabízí jiný základ pro formulaci strategií.

V porovnání práce Nkomo a Hoobler (2014, s. 245-257) s prací Kaisy Snellman (2022, s. 509-586) je patrné, že přístup těchto autorek jev přístupu k tomu, co je pro jejich výzkum stěžejní. Nkomo a Hoobler se věnují historickému pohledu na ideologie diverzity ve Spojených státech a kritizují, že i přes rozsáhlé legislativní změny zůstává skutečná integrace na pracovišti často nedostatečná. A argumentují, že zatímco politiky mohou formálně podporovat diverzitu, v praxi dochází k jejímu efektivnímu využití jen zřídka, což vede k frustraci a cynismu mezi zaměstnanci. Na druhé straně, Snellman (2020, s. 542) poukazuje na to, jak sociální kapitál a síťové zdroje mohou ovlivnit začleňování diverzity do firemních strategií. Snellman zdůrazňuje, že síťové vztahy a přístupy k sociálnímu kapitálu jsou často nerovnoměrně

rozděleny, což může vést k perpetuaci nerovnosti i v organizacích, které se snaží diverzitu prosazovat. Podle Snellman je klíčové adresovat tyto strukturální nerovnosti při plánování diverzitních iniciativ.

Další významný přístup představuje Jingyu Chang a kol. (2019, s. 2752-2761), který se zaměřuje na psychologické aspekty diverzity ve firmách a jejich vliv na týmovou spolupráci a konflikty. Chang tvrdí, že psychologické vnímání diverzity může mít větší vliv na výkon týmu než samotná objektivní míra diverzity. Poukazuje na to, že pro zlepšení týmové dynamiky a snížení konfliktů je klíčové řízení diverzity na psychologické úrovni.

V dostupné literatuře je možné nalézt mnoho různých pohledů na diverzitu, na to, co je diverzity management a co je jeho podstatou. Jak uvádí Panda (2010, s. 10) tempo jakým se organizace stávají složitými a nejasnými, spolu s obrovským pracovním tlakem, v důsledku silné konkurence, vyžaduje budování globální kultury schopné inspirovat a přitahovat zaměstnance z různých částí a regionu světa, aby byli vhodní k zaměstnání v jakékoli organizaci bez pocitu vyloučení.

Rabl a Triana (2014, s. 406) se ve své práci zaměřuje na to, jak praktiky diverzity managementu mohou ovlivnit vnímání spravedlnosti a inkluze zaměstnanců. Rabl a Triana (2014, s. 408) tvrdí, že bez adekvátního zohlednění individuálních percepcí a zkušeností mohou být snahy o správu diverzity vnímány jako povrchní nebo manipulativní. V kontrastu k tomu, Patrick McKay a kol. (2011, s. 801) poukazuje na potřebu kvantitativních metrik a datově řízených přístupů k diverzitě, což organizacím umožňuje lépe měřit účinnost a dopad svých diverzitních programů na organizaci. Na řízení diverzity se tedy můžeme dívat i jako na čistě obchodní strategii, již organizace adaptovaly, aby ji mohly používat nejen při náboru pracovníku, ale jejich rozvoji a udržení.

O nutnosti řízení diverzity jako konceptu již není sporu, protože se stala jedním z hlavních požadavků pro každou organizaci, která chce optimalizovat produktivitu své pracovní síly. Organizace se nyní potýkají s intenzivní konkencí, vznikající, jak již bylo konstatováno výše, z globalizované pracovní síly, což vyžaduje uplatňování různorodých řídicích principů, kultury a manažerského myšlení Rabl a Triana (2014, s. 410). Jedním z aspektů globalizované pracovní síly je, že klade na manažery organizací vysoká očekávání ohledně potřeby dosáhnout vyššího důrazu na efektivní řízení různorodé pracovní síly. Globalizace v tomto století přinesla vyšší než obvyklý požadavek na nalezení rovnováhy mezi monokulturní a multikulturní pracovní silou. Což jak uvádí Tajfel (2010, s. 430) je způsobeno nejen heterogenním pozadí vzhledem k našim biologickým a fyzickým charakteristikám, jako jsou rasa, etnicita, pohlaví, věk, sexuální orientace, ale i charakteristikám, mezi které patří vzdělání, politické a náboženské přesvědčení a mnohé další aspekty, jež nás odlišují jednoho od druhého.

Navzdory výzvám a snad i překážkám, jež s sebou diverzita přináší, jsou výhody, jež může přinést diverzifikovaná pracovní síla zřejmé. V současném globálním prostředí není diverzifikovaná pracovní síla již jen atraktivní, ale je hlavně holým faktem. Můžeme jmenovat výhody, které diverzita na pracovišti přináší, jsou například adaptabilita, dostupnost širšího spektra alternativních technik řešení problémů, insourcing a alokace zdrojů.

Dalšími výhodami jsou širší rozsah služeb, diverzifikovaná sestava dovedností a zkušeností, různé jazyky a kulturní pozadí, a různé pohledy. Diverzifikovaná sestava dovedností a zkušeností spolu s různými technikami řešení problémů vedou k efektivitě a účinnosti při realizaci projektů.

Náhled do historie pojmu diverzity management přináší i práce Yadava a Lenky (2020, s. 901-929), kteří uvádí, že počátek existence pojmu diverzity management může spojit se jménem Thomas Rooswelt, který v 90. letech zabýval tímto tématem v kontextu USA a teprve potom

se téma rošířilo i do dalších částí světa. Historie řízení diverzity však sahá mnohem dál, můžeme se ohlednout už do doby, kdy byly v USA zavedeny plány kladné akce a rovné příležitosti v zaměstnání prostřednictvím zákona o občanských právech z roku 1964.

První studie pak prováděly výzkum na téma programů kladné akce a rovných pracovních příležitostí, ale se vznikem diverzity managementu se výzkumníci postupně přesunuli k výzkumu mezikulturní diverzity. Musíme si i přiznat a vzít jako fakt, že problematika diverzity byla nejdříve v organizacích zcela ignorována. Kritickým problémem se stala v roce 1987, kdy Hudsonský institut USA publikoval zprávu „Pracovní síla 2000: Práce a pracovníci pro 21. století“ (Johnson a Packer, 1987, s. 1-143). Ti definovali čtyři klíčové trendy, které podle nich měly formovat americkou pracovní sílu v posledních letech 20. století. Americká ekonomika by měla růst relativně zdravým tempem, ale přesto je nutné vzít v úvahu, že pracovní síla poroste pomalu, bude více starších pracovníků, více žen a více znevýhodněných.

Nová pracovní místa ve službách budou vyžadovat mnohem vyšší kvalifikaci, to, co bylo postačující v letech minulých, již nebude postačující pro novou situaci, která nastala. Identifikovali, že právě toto budou zásadní trendy, které bude třeba řešit a které vyvolají řadu důležitých politických otázek (Johnson a Packer, 1987, s. 120). Mají-li Spojené státy nadále prosperovat, musí politici najít způsoby, jak dosáhnout následujícího: stimulovat vyvážený světový růst; urychlit zvyšování produktivity v odvětvích služeb; zachovat dynamiku stárnoucí pracovní síly, sladit protichůdné potřeby žen, práce a rodin; plně integrovat černošské a hispánské dělníky do ekonomiky; a zlepšit vzdělávací přípravu všech pracovníků.

Kvůli nejistotě dlouhodobých ekonomických prognóz byly navrženy tři scénáře vývoje americké ekonomiky v roce 2000. První z nich, základní scénář nebo scénář „bez překvapení“, požaduje mírné zlepšení tempa růstu, které země zažila mezi lety 1970 a 1985, ale ne návrat k časům rozmachu 50. a 60. let. Scénář „světové deflace“ se zaměřuje na možnost, že celosvětový přebytek pracovní síly a výrobní kapacity v oblasti potravin, nerostů a průmyslového zboží by mohl vést k trvalé deflaci a pomalému hospodářskému růstu. Třetí scénář, „technologický boom“, předpokládá silné oživení ekonomického růstu USA na úrovni, které jsou srovnatelné s prvními dvěma desetiletími po druhé světové válce (Johnson a Packer, 1987, s. 125-143). Je tedy vidět, že změny v pojetí chápání rozmanitosti a vynesení tohoto tématu ze stínu ignorace na světlo byly zásadní pro udržení hospodářského růstu a nešlo jen o snahy několika málo aktivistů za rovnější příležitosti pro všechny.

Řízení rozmanitosti v podniku je snahou o dosažení maximálního využití individuálních schopností a motivace jednotlivých členů organizace. Pro dosažení plného potenciálu všech zaměstnanců je nezbytné vytvořit pracovní příležitosti a prostředí, které respektují přirozenou rozmanitost lidí v organizaci, tj. diverzitu. Tato rozmanitost zahrnuje faktory jako věk, pohlaví, národnost, rodinný stav, osobní charakteristiky, vzdělání, pracovní zkušenosti, zdravotní stav a další aspekty, které byly již popsány v předchozí kapitole.

Řízením rozmanitosti uznáváme, že mezi lidmi existují rozdíly a pokud jsou tyto rozdíly efektivně spravovány, umožňuje to efektivnější a účelnější fungování organizace. Zaměřuje se nejen na prevenci diskriminace v pracovním prostředí, ale také na porozumění a využití rozdílů mezi jednotlivými členy pracovního týmu. Zároveň prostřednictvím diverzity managementu dochází k začleňování zaměstnanců do původně heterogenních pracovních skupin, což následně přináší možnost vzájemného obohacení, posílení empatie a vzájemné tolerance.

Diverzita v týmu může povzbudit kreativní potenciál týmu, a to zejména díky rozmanitosti, která zajišťuje širokou škálu pohledů na stejnou věc. To vše v sobě spojuje i náhled na nové výzvy řízení lidských zdrojů a spojuje k sobě témata talent managementu, kdy se do popředí dostává potřeba řídit lidský talent, přímo plánovat talenty v týmu, získávat je a rozvíjet a samozřejmě si je nakonec také v týmu udržet (Šafránková, Šinkýř, 2017, s. 38-41). A právě

talent management se může stát jedním ze slučujících prvků diverzních pracovních skupin, protože jim přeneseme téma, které z nich vytvoří spolupracující tým.

Celkově pojem řízení neboli management inkorporuje rozsáhlý soubor konceptů a metod, které vycházejí z rozmanitých zkušeností a neustále se vyvíjejí. Základní definice managementu uvádí, že se jedná o aktivitu spojenou s řízením pracovníků v organizaci, vědní disciplínu či specifický proces. V rámci této diplomové práce je management chápán jako specifická aktivita řízená k dosažení cílů organizace. Často je management považován za proces, jelikož se skládá z provázaných aktivit a úkolů. Některé definice zdůrazňují význam dosažení cílů organizace.

Například podle Bělohlávka je management procesem směřující k dosahování stanovených cílů, při němž jsou úkoly a aktivity odvozeny z cílů stanovených členy organizace (Bělohlávek et al., 2001, s. 24). Dosahování těchto cílů by mělo být prováděno efektivně a účinně. Efektivita znamená dosažení větších výstupů než vstupů. S ohledem na omezené zdroje, které manažeři mají k dispozici, by se měli zaměřit na efektivní využití těchto zdrojů. Efektivita spočívá v maximálním dosažení cílů organizace, tj. ve vykonávání správných činností, jež povedou k naplnění cílů. U Robbinse a Coultera (2004, s. 23) najdeme definici managementu jako proces koordinace pracovních činností takovým způsobem, aby byly prováděny lidmi efektivně a účinně. Koordinace práce je pak to hlavní, co odlišuje manažerské pozice od pozic neřídících pracovníků.

Další definice se zaměřují na složky, tvořící obsah manažerské práce, jako je plánování, organizování, vedení lidí a kontrola. Plánování zahrnuje stanovení cílů, volbu úkolů a jejich priorit a formulaci strategií vedoucích k dosažení stanovených cílů. Jak již konstatoval Bělohlávek (2006, s. 150), organizování spočívá v propojení úkolů s členy nebo odděleními organizace a koordinaci jejich činnosti. Vedení se týká spolupráce s lidmi a ovlivňování způsobu práce jednotlivců nebo týmů. Cílem kontroly je posouzení, zda činnosti vedou k dosažení stanovených cílů, sběr informací, monitorování výkonu a činností a vyhodnocování výsledků. To umožňuje identifikaci chyb a přijetí nápravných opatření.

Koncepce diverzity managementu vychází z myšlenky managementu jako celku a zahrnuje strategický přístup k otázce diverzity s cílem dosáhnout stanovených cílů a zachovat závazek efektivity a účinnosti (Šafránková, Šinkýř, 2017, s. 40). Management různorodosti je chápán jako nástroj řešení specifického problému diverzifikace pracovní síly.

Pro efektivní a účinnou práci s různorodostí ve firemní praxi je nezbytné integrovat principy a postupy diverzity do každodenní manažerské práce a do procesů učení v rámci organizace. Aby manažeři dosáhli výsledků, musí porozumět vnějšímu prostředí organizace, a to včetně trhu, a dále misi celé organizace, její proklamované vizi, strategii a kulturu.

I proto je řízení rozmanitosti na pracovišti jednou z hlavních výzev poslední dekády, a to zvláště proto, že téma je jedním z nosných témat společností globálních. Historicky mluvíme o v celku o novém tématu, neboť počátek managementu diverzity najdme teprve v polovině minulého století. Počátky jsou vidět zejména v USA, kde politický tlak na rovné zacházení vedl až k vydání směrnice o rovném odměňování (Equal pay act 1963) a vydání zákona o občanských právech (Civil Rights Act 1964). V této době se ke slovu dostala rozmanitá sociální a politická hnutí usilující o rovná práva Afroameričanů a žen. Celé toto období neskončilo jen vydáním těchto dvou dokumentů, ale stalo se počátkem mnoha změn, jež vedly k zavedení zákonů, jež měly za cíl začlenění veškerých menšinových skupin na pracovním trhu.

Diskriminace na pracovním trhu byla všudypřítomná, a to z mnoha různých důvodů, ať už šlo o etnické rysy, pohlaví, stáří, zdravotní stav, mentální stav a nesouviselo s přímým výkonem pracovníka. Přitom už v deklaraci lidských práv organizace OSN je zdůrazněno právo na spravedlivé a příznivé pracovní podmínky a spravedlivou odměnu za odvedenou práci. Nutno

zdůraznit, že tato deklaráce pochází již z roku 1948 a OSN od té doby prostřednictvím své specializované agentury Mezinárodní organizace práce vydala již mnoho dokumentů týkajících se rovných podmínek v pracovním prostředí. S tímto pohledem do minulosti je vidět, že ačkoli téma diverzity na pracovišti začíná být minimálně v českém prostředí „trendy“ tématem posledních let, tak potřeba rovnosti a šance pro všechny je tématem daleko starším a v minulosti bylo vždy minimálně částí společnosti vnímáno jako téma, které je nutno otevírat a diskriminace, ať už jakákoli jako věc, kterou je třeba ze spravedlivé a moudré společnosti odstranit.

Jak již bylo popsáno v textu výše, řízení diverzity je spojováno s přínosem a výsledky, avšak nesmíme opomíjet ani to, že ne vždy je nahlížena pouze pozitivně. Jsou i negativní názory, a i ty je třeba brát v potaz. Přesto, stále platí, že úsilí o řízení diverzity, které podporuje atmosféru inkluze, je pravidelně spojováno s výsledky pozitivními. Snaha o zastoupení různorodosti a zaměření se na postupy, které atmosféru inkluze podporují se nejeví jako snaha marná nebo jen jako módní trend.

Jak uvádí ve své studii Mor Barak (2016, s. 308), již mnoho teoretiků se zabývalo a dlouhodobě stále zabývá porozuměním dopadu rozmanitosti pracovní síly na výsledky organizací, a mnozí byli inspirováni původní hypotézou, že rozmanitost má smysl pro podnikání, jak již uváděli prvotní badatelé (např. Cox, 1994; Cox & Blake, 1991; Fernandez, 1991). Jednoduše řečeno, se předpokládalo, že rozmanitost pracovní síly přináší čistou přidanou hodnotu do organizačních procesů a poskytuje organizacím konkurenční výhodu v důležitých oblastech podnikání, jako je například nábor nejlepších talentů, zlepšení vztahů s klienty, podpora inovací a kreativity a vybudování pozitivního obrazu ve společnosti. Podpora a podporování rozmanitosti pracovní síly bylo také považováno, alespoň některými, za "správnou věc". V podstatě, věnování úsilí náboru, řízení a podpoře rozmanité pracovní síly je zakotveno v ideálech spravedlnosti a sociální spravedlnosti.

A i když výsledky z mnoha empirických studií podporují představu, že organizační rozmanitost má jen samé výhody komplexnější pohled na literaturu nabízí složitější obraz této vztahové dynamiky. Mnoho studií dokumentuje výhody zvýšené rozmanitosti a spojuje ji s příznivými organizačními výsledky, jako je organizační angažovanost. Dle Giffords, která zkoumala organizační angažovanost a angažovanost na vzorku sociálních pracovníků a empiricky zkoumala vztah mezi angažovaností sociálních pracovníků a devíti proměnnými pracovního prostředí (kolegialita, možnosti postupu, pracovní jistota, dovednosti specifické pro organizaci a profesi, autonomie, legitimita povýšení, distributivní spravedlnost a uznání nadřízeným), šesti demografickými proměnnými, jmenovitě, pohlaví, stav vztahu, věk, pracovní status, roky v sociální práci (profesní doba) a roky zaměstnání v současné organizaci (doba práce).

Do studie zahrnula 16 organizačních proměnných (organizační začlenění, typ organizace, pracovní pozice, roční příjem a různé druhy pracovních benefitů, jako jsou například zdravotní péče, dentální péče, dovolená, nemocenská, flexibilní pracovní doba, péče o dítě, mateřská/otcovská dovolená, invalidní pojištění, životní pojištění, vzdělávací programy na univerzitě, profesní rozvoj hrazený zaměstnavatelem a další výhody). Závěry, ke kterým ve své studii došla naznačují, že faktory pracovního prostředí a organizační faktory přispívají k organizační a profesní angažovanosti pracovníků, i když výsledky ukazují, že organizační angažovanost je výrazněji vysvětlitelná než profesní angažovanost. Vychází tedy z předpokladu, že v dnešním měnícím se prostředí je zvláště rozumné, aby zaměstnavatelé podporovali faktory ovlivňující angažovanost zaměstnanců. Giffordové (2009, s. 7) studie naznačuje, že manažeři by měli rozvíjet lepší porozumění organizační a profesní angažovanosti kvůli tomu, že ovlivňuje výsledky organizace tím, jak pracovníci pracují na dosažení své organizační nebo programové mise.

Dalším pozitivním faktorem, který se ve studii objevoval byla pracovní spokojenost. Znovu, stejně jako E. Giffords, se autoři věnovali sociálním pracovníkům. Jejich studie se zabývala vztahem mezi minoritním statutem, rasovým složením na pracovišti, vnímanou inkluzí, rozmanitostí organizace a pracovní spokojeností sociálních pracovníků zaměstnaných v organizacích. Respondenti byli kontaktováni e-mailem a pozváni k účasti. Respondenty tvořilo 119 sociálních pracovníků; 86 z nich bylo zaměstnáno v organizacích.

Výsledky naznačují, že organizační rozmanitost, supervizní podpora a vnímaná inkluze/exkluze měly významný vliv na předpovídání pracovní spokojenosti sociálních pracovníků. Minoritní status a rasové složení pracoviště nebyly v této studii považovány za prediktory pracovní spokojenosti. Tyto zjištění vyžadují větší pozornost věnovanou organizačním faktorům, jako je rozmanitost organizace, vnímaná inkluze a supervizní podpora, za účelem zlepšení pracovní spokojenosti sociálních pracovníků (Acquavita, Pittman, Gibbons, & Castellanos-Brown, 2009). Nejen z této studie tedy vyplývá, ale například i studie Coxe a Blake (1991, s. 46), že téma diverzity na pracovišti a pojetí tohoto tématu může značně ovlivňovat spokojenost jednotlivých pracovníků a následně se projevovat ve stabilitě zaměstnanecké základny nebo naopak zvýšenou fluktuací pracovníků.

Sandra Groenveld (2011, s. 594-612) se ve své studii dále zabývá otázkou odchodů ze zaměstnání, důvody pro ukončení a zda a jaký vliv na ně má diverzní a inkluzivní prostředí. Přímo se zaměřuje na důvod odchodu dle pohlaví a etnického původu a to, zda je možné odchody eliminovat právě větším zaměřením se na řízení rozmanitosti na pracovišti. Z výsledků její práce vyplývá, že odchod žen je nejčastěji spojen s vnitřními faktory, zatímco rozhodnutí mužů opustit zaměstnání je nejčastěji motivováno vnějšími faktory.

Pro etnické menšinové muže jsou řízení organizace a styl vedení jejich nadřízeného důležitými determinanty jakéhokoli záměru opustit své zaměstnání. Existuje pouze skromný negativní efekt řízení rozmanitosti na záměr odchodu z práce. Aby tedy bylo možné udržet rozmanitou pracovní sílu, je nutné personální politiku, která byla původně standardizovaná a určená pro kolektiv bez ohledu na odlišnosti přizpůsobit potřebám a hodnotám různých kategorií zaměstnanců a správným řízením tak omezit fluktuaci jak majoritních, tak minoritních členů zaměstnaneckých kolektivů.

K podobným závěrům dospěla i studie George Gonzalese a Angela DeNisi (2007, s. 50), ti se zabývali vztahy na pracovišti s ohledem na gender a etnickou příslušnost. Došli k závěru, že na úrovni jednotlivce klima inkluze může ovlivnit pocit věrnosti organizaci, pocit možnosti identifikovat se s organizací a má vliv na to, jak zda zaměstnanec má úmysl odejít nebo ne. Na úrovni organizace pak došli ke zjištění, že klima inkluze má přímý vliv na produktivitu firmy a návratnost zisku.

Řízení rozmanitosti může ale vést také k přístupu k daleko rozmanitější základně klientů a zákazníků. Tím se ve své studii zabíral Cedric Herring. Testoval hypotézy odvozené z teze, že rozmanitost je výhodná. Výsledky jeho bádání ukazují, že rasová rozmanitost spojená se zvýšenými tržbami, větší zákaznickou základnou, větším tržním podílem a vyššími relativními zisky. Genderová rozmanitost je spojena se zvýšenými tržbami, více zákazníky a vyššími relativními zisky (Herring, 2009, s. 123). I v tomto případě se tedy autor dostává k tomu, co zajímá všechny komerční podniky, a to generování zisku. V době nadnárodních společností je navíc hledisko rozšíření portfolia zákazníků dalším relevantním ukazatelem.

Jakkoli uvedené studie přicházejí s pozitivními výsledky a pozitivní dopad diverzity je dnes již brán jako fakt, není možné přehlédnout ani studie, které přišly s protichůdnými nebo minimálně smíšenými závěry. V těchto studiích se došlo k závěru, že diverzita vedla k vyššímu počtu konfliktů, nedorozumění na pracovišti, nedostatečné spolupráce a tím pak i ke klesajícím ziskům společností. Jako jedno z zástupců lze jmenovat studii Jennifer A. Chatmann a Sandry

E. Spataro (Chatmann, Spataro, 2005, s. 42), které došly k závěru, že pracovníci, kteří byli více demograficky odlišní, než jejich kolegové se chovali více kooperativně, když jejich zaměstnavatel zdůrazňoval, více než individualistické kulturní hodnoty, hodnoty kolektivní. Výsledky této studie nás znovu odkazují k poznatkům, že pro člověka je vždy nutná identifikace se skupinou, aby cítil sounáležitost. Vytvoření kolektivní skupiny správným řízením a nastavením společných hodnot může tuto sounáležitost uměle vytvořit.

Závěry výzkumu tedy přinášejí jak teorie, které tvrdí, že řízení diverzity může negativně ovlivnit výkon organizace a celkovou efektivitu, ale také teorie optimističtější, které vidí v diverzitě hlavně přínos. Tyto teorie tvrdí, že odlišnosti mezi členy skupiny vedou k rozšíření znalostí, nápadů, dovedností a perspektiv, což zvyšuje kreativitu, schopnosti řešení problémů a tím zlepšuje kvalitu výkonu skupiny, efektivitu firmy a organizační výkon.

Potvrzuje se, že diverzita ve vedení má pozitivní dopad na výsledky organizace díky různorodým zkušenostem a hodnotovým systémem. Diverzita ve vrcholovém managementu může zlepšit celkový výkon všech zaměstnanců. A výkonem je myšlena opravdu měřitelná položka, kdy se výkon měří z hlediska finančního (jako návratnost kapitálu, návratnost investic, růst tržeb a produktivita) a nefinančního (např. spokojenost zaměstnanců). Závěrem lze říci, že diverzita má dvojí povahu a nekonzistentní výsledky, alespoň co se výzkumu týče.

Nicméně, aby se překonaly nekonzistence a nevhodné vztahy mezi diverzitou pracovní skupiny a výkonem, byl navržen kategorizačně-elaborační model (CEM) van Knippenbergem a spol. (2004, 1008-1022). K porozumění kombinovaných dopadů diverzity na výkon skupiny tento model integruje jak pozitivní, tak negativní perspektivy teorie a mění dva protichůdné pohledy na diverzitu do jednotného rámce. CEM tak zahrnuje teorii sociální kategorizace a informačního rozhodování a zahrnuje mediátorové a moderační proměnné do jediného rámce, aby zmírnil negativní dopady diverzity, které byly v minulosti často opomíjeny. Kromě toho autoři navrhují, že pokusy o spojení pozitivních a negativních účinků diverzity s konkrétními druhy diverzity by měly být opuštěny ve prospěch předpokladu, že všechny dimenze diverzity mohou mít jak pozitivní, tak negativní účinky.

Proto nelze existenci protichůdných výsledků brát jako důkaz toho, že úspěch v řízení diverzity je pouze hříčkou náhody a někdy dopadne dobře a jindy zase ne. Tyto závěry nelze vyvozovat. Důležité je spíše zamyslet se nad tím, jak bylo řízení rozmanitosti v daných případech uchopeno, protože když dva dělají totéž ne vždy to nutně znamená, že dělají totéž. Je tedy nutné zaměřit se spíše na to, jak je řízení prováděno a jaké má vedení společnosti a její zaměstnanci porozumění pro rozmanitost. Z výzkumů vyplývá, že je důležité se zaměřovat na pracovní spokojenost, důvěru a komunikaci na pracovišti, protože tyto faktory ovlivňují fluktuaci zaměstnanců a potažmo i výsledky firmy, její jméno na veřejnosti a mohou mít i vliv na zákazníky. Správným řízením rozmanitosti je možné tyto faktory podpořit, a naopak nesprávným řízením je možné podpořit prostředí nedůvěry, nespolupráce a špatné komunikace.

Jak již bylo uvedeno výše, socio-kulturní a ekonomické transformace, spolu s ekonomickou liberalizací, globalizací a změnami preferencí zákazníků, výrazně zvýšily diverzitu pracovní síly, což nutí organizace, aby svou pracovní sílu učinily více různorodou, inovativní a konkurenceschopnou, jak uvádí Mor Barak (2016, s. 310). A mnohdy to nejsou jen aspekty, které dávají organizacím na výběr, ale i situace, které organizacím na výběr nedávají, neboť v rychle se měnícím světě, jsou před mnohé výzvy postaveni, aniž by mohli ovlivnit to, zda před ně postaveni být chtějí nebo ne (Nkomo, Hoobler, 2014, s. 250). A pak je třeba uvažovat o inovaci osvědčených postupů a zajištění kvalifikovaných a spolehlivých pracovníků. Inovativní pracovní síla může být posílena zaměstnáváním talentů z různých prostředí, což umožní poskytovat lepší produkty a služby zákazníkům a klientům. Těmto výzvám jsou organizace často vystaveny právě proto, že zdroje pracovní síly v okolí jsou již zcela vyčerpány.



Avšak výzvy spojené s rozmanitou pracovní silou jsou mnohé, a to i díky rozdílům na pracovišti, jiné výzvy budeme řešit ve výrobě, kancelářích, sociálních službách v ziskovém i neziskovém sektoru. K úspěšnému řízení výzev, jako je rozmanitá pracovní síla, je nutné pochopit kořenové příčiny rozmanitosti a uvědomit si, že řízení diverzity může problém řešit a zlepšit schopnost řešení problémů a rozhodování. I proto již mnohé organizace vynaložily obrovské investice do efektivního řízení rozmanitosti a stejně tak výzkum řízení diverzity v průběhu posledních tří desetiletí zkoumal pozitivní dopady řízení diverzity na výkon, kreativitu, inovace, schopnost řešení problémů a rozhodování, stejně tak jako nepříznivý dopad na skupinovou soudržnost, konflikty a fluktuaci, jak již bylo uvedeno na příkladech výzkumníků uváděných v této práci.

Zvýšený zájem o téma řízení diverzity nebo jinak také diverzity management dokládá ve své studii Yadav a Lenka ((2020, s. 901-929), kteří sledovali četnost publikací článku na toto téma v odborných časopisech, a to v období od roku 1991, tedy roku, ke kterému řadíme počátek výskytu pojmu diverzity management, až k roku 2018. Nejčastěji publikované články v této disciplíně byly identifikovány v následujícím pořadí: Academy of Management Journal (16), Journal of Organizational Behavior (12), Journal of Management (8) a Academy of Management Review (7). Maximálně 16 článků bylo publikováno v časopise Academy of Management Journal (AMJ).

Jedním z důvodů maximálního počtu publikací v AMJ může být založení diverzity jako oblasti studia v rámci Academy of Management (AOM), zatímco dalším důvodem je formalizace žen ve vedení. Nárůst počtu uveřejněných odborných článků pak lze sledovat od roku 2003 a to zejména v posledních deseti letech. Největší počet článků pak byl publikován v USA, následuje je Kanada a teprve pak až jsou studie z Nizozemí, Velké Británie a Austrálie. Mnoho témat, která jsou relevantní pro USA nemusí být samozřejmě relevantní pro jiné země a už vůbec ne například pro země typu České republiky. Všechny jmenované země byly průkopníky ve výzkumu a ostatní země je s výzkumem následovaly až o několik let později.

Cílem jejich výzkumu však nebylo jen doložení toho, zda téma diverzity managementu je na vzestupu či nikoli, ale také pomoci určit další vývoj výzkumu a to, kam by se měl ubírat nový směr, co je důležité zdůraznit, kde výzkum ještě neproběhl nebo minimálně neproběhl dostatečně. A na co je třeba se zaměřit, aby se za prvé výzkum neocitl ve slepé uličce a za druhé, aby organizace mohly opravdu těžit z pozitiv, která diverzity management může přinést, pokud je toto téma správně uchopeno.

Dle analýzy uveřejněných článků, kterou provedli došli k závěru, že rozmanitost je významná spíše pro školní kolektivy než pro kolektivy pracovní. Ve školních kolektivech rozmanitost skupin může zlepšit rozhodování pomoci generovat nové a neotřelé nápady, zatímco výzkum na pracovních skupinách v organizacích ukazoval spíše pesimistický pohled na rozmanitost výkonu skupiny. Tato analýza také poukázala na to, že rozmanitost jako široké téma byla opakovaně zkoumána pouze ve třech nejvýznamnějších rozměrech, jako jsou věk, pohlaví a rasa. Zatímco další vztahově orientované rozměry, jako jsou LGBT, zdravotní stav (zdravotní omezení), náboženské vyznání, byly ve výzkumu výrazně opomíjeny. Rozměr diverzity jako kulturní a rasová diverzita byly studovány na individuální úrovni. Naopak týmová diverzita a pracovní tým na úrovni skupinové a diverzita vrcholového managementu a postupy řízení diverzity na úrovni organizační. Další kategorizace výsledků na různých úrovních ukazuje, že organizační výsledky byly poměrně méně zkoumány ve srovnání s individuálními a skupinovými výsledky. Z toho Yadav a Lenka (2020, s. 901-929) vyvozují, že výzkum by se v budoucnu měl zaměřit prozatím spíše opomíjeným směrem, a to na organizační úroveň výsledků, jako jsou občanské chování organizace, účinnost organizace, inovace a spravedlnost.



Vliv výzkumníků ze Spojených států je tedy nepřehlédnutelný, počátek výzkumu oblasti řízení rozmanitosti neoddiskutovatelně patří do Spojených států. A během času se tato oblast rozvinula s důrazem na otázky rozmanitosti uvnitř této země a na podnikatelské zájmy organizací této země. Rychlý rozvoj znalostí v posledních desetiletích vycházel z dřívějšího zaměření na diskriminaci při zaměstnávání ve Spojených státech a potřebu teorií a praktik, které by překonávaly vyloučení z pracovišť na základě rasy, pohlaví, národního původu, sexuální orientace a fyzických schopností.

Tento trend byl pozorovatelný i v oblasti učebnic, které na téma diverzity vycházely. Avšak je nutné nepřehlížet, že existuje i mnoho článků, které kritizují americké pojetí řízení diverzity managementu. Výzkumy, které mají za cíl rozvíjet teoretické rámce, které by měly vést k zamyšlení nad tím, jak kontext, zejména národní kontexty, formují a ovlivňují otázky rozmanitosti a odlišnosti se začaly objevovat teprve v nedávné době. Snad proto, že je tak snadné podcenit vliv našeho vlastního kontextu, hodnot, předpokladů a zájmů na to, jak vlastně rozmanitost vnímáme a chápeme.

Touto dimenzí diverzity se ve svém výzkumu zabýval Syed a Özbilgin (2015, s. 26). Rozebírají v řízení diverzity managementu hlavně v průmyslových evropských demokraciích. Zabývají se tím, jak se demografie populace a pracovních kolektivů v Evropě Austrálii mění z důvodu řady faktorů, jako je rostoucí počet etnických a náboženských menšin, větší zastoupení žen na pracovních pozicích a stárnutí populace. Stejně jako Opstrup a Villadsen (2015, s. 293) svou pozornost věnují hlavně nutnosti vytvářet institucionální a organizační struktury a firemní kulturu takovou, aby umožnila jak začlenění zaměstnanců do pracovní skupiny, tak aby i splňovala potřeby jako je dostatek příležitostí, tak dávala i prostor pro jedinečnost.

Syed a Özbilgin (2015, s. 54) zdůrazňují, že pro úspěšné řízení diverzity je nezbytné integrovat různorodé řídicí principy a manažerské myšlení, které zahrnují strukturální změny a proaktivní strategie pro vytváření inkluzivního prostředí, stejně jako Özbilgin a Tatli (2011, s. 181). Důraz kladou na skutečný závazek na všech úrovních vedení organizace ke kultuře rozmanitosti, která přesahuje povrchní opatření a adresuje hlubší problémy jako diskriminace a předsudky. A stejně jako Solem (2015, s. 160-161) se zabývají nutností diskriminaci a předsudky opatřeními eliminovat, a ne nevědomě podporovat.

Jak ucelenou práci autoři přinesli. Pokud ji postavíme do světla závěrů, se kterými přišli ve svém výzkumu vědeckých článků Yadav a Lenka (2020), je možné konstatovat, že Syed a Özbilgin (2019) jejich doporučení již s předstihem následují a vydali se přesně tím směrem, který Yadav a Lenka doporučovali, tím, že svou knihu koncipovali tak, že zahrnuli téměř veškeré aspekty diverzity. Poskytli tak kontextuální přístup k diverzity managementu, a to na příkladech ze sektoru soukromého (středně velké a velké podniky), tak ze sektoru neziskového.

Pokud tedy již bylo nastíněna historie diverzity managementu, rozbor vědeckých článků a hlavních proudů a témat, která jsou v rámci diverzity managementu řešena, pak práce Syeda a Özbilgina je jakousi kuchařkou, jak s danými pojmy pracovat v reálném životě.

Özbilgin (2023, s.10) téma rozvíjí dále směrem nutnosti být aktuální a lidově řečeno nezaspat. V rychle se měnícím světě je nutné neustále reagovat na nové podněty. Z posledních let je možné jmenovat hnutí jako je například mee too anebo black lives matters, která samozřejmě také posunula vnímání toho, co je přípustné a co není. Navíc bude rozdílné to, jak bude téma diverzity komunikováno v Číně a jak v Austrálii, protože je nutné si uvědomit, že vždy musíme vzít v potaz socio-historický kontext, v němž je téma komunikováno.

Je nasnadě, že pohledem na historii diverzity managementu a tím, jak se téma přesouvalo z USA do Evropy a Asie, muselo dojít vlivem času a změny prostoru ke změně náhledu na to, co je podstatné. Jiná témata byla zásadní pro USA a pro Evropu, jiná pro Asii. Navíc nejsou tu

jen pohledy na to, co je zásadní, ale také to, o čem se nemluví, co je marginalizováno a je pro danou společnost zatím těžké nějak efektivně zkoumat. Například téma diverzity náboženského vyznání bude jinak vnímaným tématem v rámci České republiky a jinak v rámci Francie. Stejně tak budeme asi v našem domácím prostředí vnímat téma třídní rovnosti a jinak ho budou vnímat ve Velké Británii.

Téma diverzity a změn v chápání toho, co diverzita znamená nelze ale nahlížet jen v prostoru, ale i v čase, protože i tady dochází k změnám toho, co je nutné, co je aktuální, co je tabuizované. Protože stejně jako vše kolem nás se mění, měníme se i lidé a jejich pohled na svět a témata, která je nutno komunikovat. A i přes to, že mnozí by rádi udrželi status quo a mnohdy se jim to i daří, dějiny dávají za pravdu těm, kdož věří, že vývoj nelze zastavit.

Özbilgin (2019, s.140-156) posouvá téma ještě dál, dle něj byla Diskuse o rozmanitosti byla tradičně uvězněna v omezeném záběru, převážně svázaném s lidskými atributy jako rasa, etnicita a pohlaví. A to přestává stačit, přichází s tím, že naléhavé požadavky současné doby a směřování k nejisté budoucnosti vyžadují holistické přeformulování konceptu rozmanitosti. Toto přeformulování zahrnuje pochopení biodiverzity, porozumění technologickému prostředí pomocí technodiverzity a zamyšlení se nad setkáním organických a syntetických světů prostřednictvím kyborgovské diverzity. Skrze tento obohacený rámec Özbilgin umísťuje lidstvo jako jednu složku v rozsáhlé, složité mozaice, směřující nás k integrativnějšímu chápání rozmanitosti.

Ve své hluboké analýze Özbilgin kritizuje převažující diskurz, který dává přednost myšlení zaměřenému na člověka. Tvrdí, že takové perspektivy, i když historicky dominantní, jsou reduktivní. Zúžením našeho zaměření okrajujeme vnitřní hodnotu jiných životních forem a všudypřítomný vliv technologických pokroků. Navíc tento omezený pohled otevírá cestu k systémovým nerovnováhám.

Tento pohled je pro mnohé jistě ještě těžko stravitelný, ale jistě se dá označit za vizionářský přístupem, obhajující širší pohled. Vykresluje totiž budoucnost, kde ekosystémy, technologické entity a lidé spolu existují symbioticky a obohacují se navzájem. Takovýto přístup zcela mění pohled na diverzitu a zakořeněné pohledy na ni. Přináší holističtější a celistvější perspektivu.

Dostáváme se tedy náhle od pojetí diverzity jako věci genderu, věku a rasy k pojmu technodiverzity. Technodiverzita zahrnuje různé technologické inovace, od umělé inteligence a algoritmicky založeného programování po integrování lidí s technologií, jak je demonstrováno kyborgy, až po zcela technologické entity jako jsou roboti. Özbilgin (2019, s. 132) zdůrazňuje naléhavou potřebu hlubokého porozumění tomuto rozsáhlému prostředí, zejména v době, kdy se hranice mezi organickými a technologickými dimenzemi stále více rozmazávají. Jeho analýza přesahuje současnost, kdy předvídá možné složitosti, které by mohly v budoucnosti vzniknout. V tomto rámci překračuje technodiverzita pouhý popis technologických odlišností; stává se nezbytným zorným úhlem k interpretaci našeho rychle se vyvíjejícího prostředí.

V době, kdy se hovoří stále více o nutnosti implementace diverzity managementu ve firemním prostředí, je důležité si uvědomit, že tento proces vyžaduje citlivý přístup. Zavedení diverzity managementu nesmí být pouhým formalizovaným krokem, ale spíše promyšlenou strategií, která má za cíl odstranění stereotypů a předsudků, nikoli jejich posílení.

Jedním z klíčových faktorů úspěšné implementace diverzity managementu je otevřenost novým myšlenkám a přístupům. Musíme se zbavit starých, naučených vzorců chápání světa a uvažovat o podmínkách všech lidí, kteří na něm žijí, s ohledem na jejich potřeby, zkušenosti a aspirace. K tomu je nezbytné začlenit do našeho uvažování i prvky soucitu a pochopení.

V rychle se vyvíjejícím světě, kde se příležitosti pro některé mohou jevit jako překážky pro jiné, je soucit klíčovou ingrediencí pro úspěšné zvládnutí diverzity. Zavedení diverzity managementu by nemělo být pouze o splnění kvót či formálních opatření, ale o vytvoření prostředí, kde se každý cítí plně respektován a podporován.

Jen přijetím různorodosti a vzájemným pochopením si můžeme zajistit, že pracoviště bude skutečně inkluzivním prostředím), kde se lidé mohou cítit jako součást týmu a přispívat svými jedinečnými schopnostmi a zkušenostmi k dosažení společných cílů. Diverzity management není pouze o spravedlivém zastoupení různých skupin, ale o vytváření kultury respektu, porozumění a spolupráce, která přináší prospěch všem.

Orgánem, který se zabývá tématem diverzity na úrovni Evropské unie je Evropská komise. Evropská komise usiluje o podporu rozmanitého a inkluzivního pracovního prostředí bez diskriminace, v němž pracovní síla odráží rozmanitost společnosti (EK, 2023).

Přímo pro téma diverzity byly zřízeny webové stránky Eudiversity2024, které přinášejí hlavní témata vymezená Evropskou komisí právě pro rok 2024.

## **2.3 Modely diverzity managementu**

Modely diverzity managementu se své práci zabývaly Agars a Kottke (2004), kteří popsali několik různých možných přístupů k diverzity managementu, systematizovali je a hierarchizovali. Následující rozdělení tedy čerpá z jejich rozdělení.

Mezi ranné modely byly dle Agars a Kottke (2004) zařazeny přístupy následující:

### **2.3.1 Model Garryho Powella**

Tento podle definoval Garry Powell v roce 1983, zabýval se hlavně tématem diskriminace a organizace dle jejich přístupu dělí na proaktivní, reaktivní a lhostejné.

- Za proaktivní jsou považovány organizace, které se vykazují vysokým povědomím o tom, co diverzita organizaci může přinést. Tento přístup označuje za nejvíce preferovaný.
- Dalším je přístup reaktivní, jenž přijímají organizace, které se chtějí pouze vyhnout soudním sporům, nedodržení zákonů nebo předpisů. Jde tedy jen o nastavení daných pravidel bez hlubšího zájmu o tematiku.
- Třetí přístupem je přístup lhostejný, který charakterizuje organizace, které téma zcela ignorují a nepodnikají ani kroky, které jsou nařízené zákonem.

### **2.3.2 Model Taylora Coxe (ranný)**

O osm let později, tedy v roce 1991 představuje svůj první model i Taylor Cox. Stejně jako Garry Powel dělí organizace na tři skupiny, avšak tentokrát je odlišovacím aspektem přístup organizace k odlišnostem zaměstnanců, jejich vztah k předsudečnému chování a meziskupinovým konfrontacím. Organizace jsou v Coxově modelu děleny na monopolitické, pluralitní a multikulturní.

- Za monopolitické organizace jsou považovány ty organizace, které akceptují veškeré odlišnosti, avšak neberou zřetel na možnost specifických podmínek pro urité skupiny. Organizace mají povětšinou direktivní styl řízení a od odlišných skupin očekávají v podstatě asimilaci s majoritou.

- Pluralistické organizace už si uvědomují přínosy, které mohou z odlišností ve skupině plynout. Nevyžadují tedy přizpůsobení, ale jsou ochotny vyslyšet jiné názory a vyhovět specifickým požadavkům. Struktura organizace však změnám nepodléhá, často jsou tyto změny nahlíženy jako změny pro vylepšení obrazu společnosti navenek.
- Multikulturní organizace jsou dokonce ochotny změnit svou celkovou strukturu tak, aby dala možnost vyniknout a realizovat se všem svým jednotlivým zaměstnancům. Tento přístup je nejotevřenější ze všech, často si sama určuje kvóty, jejichž plnění sleduje.

### 2.3.3 Model Roosevelta Thomase

Roosevelt Thomas přichází, stejně jako jeho předchůdci, s rozdělením organizací do tří skupin. Svůj model představuje v roce 1996 a kritériem pro rozdělení do skupin jsou tentokrát reakce organizace na měnící se strukturu pracovní síly. Reakce, které mohou organizace provádět jsou rozděleny na pozitivní diskriminaci, oceňování rozdílnosti a řízení diverzity. Přidává k tomu i 8 typů chování, které jednotlivým skupinám přiřazuje

- První skupina, která reaguje pozitivní diskriminací projevuje snahu hlavně naplnit stanovené kvóty. Mezi typy chování, které jsou pro tyto organizace typické patří:
  1. Naplňovat kvóty (cíleně zaměstnávat minority a ženy)
  2. Popření existence rozdílů mezi lidmi
  3. Asimilace všech minorit do majority
  4. Izolace minoritních pracovníků do samostatných oddělení, či pracovních skupin
  5. Cíleně potlačovat rozdílnosti mezi jednotlivými pracovníky
- Druhá skupina organizací se projevuje oceňováním diverzity, což dle Thomase znamená, že organizace aktivně pracuje na zvýšení povědomí mezi zaměstnanci o odlišnostech, vytvářet kulturu přátelství a tolerance. Projevuje snahu se vyhovět specifickým potřebám zaměstnanců. Mezi typy chování, které jsou pro tyto organizace typické patří:
  6. Tolerovat rozdílnosti mezi zaměstnanci
  7. Budovat na pracovišti přátelské vztahy a otevřenou kulturu a tím překonávat rozdílnosti
- Třetí skupina organizací je opět považována za nejotevřenější. Tato skupina se již zabývá řízením diverzity na pracovišti, což znamená, že diverzity management se dostává přímo do řídicí struktury organizace, je součástí jejích procesů a kultury. V organizaci jsou buď celá oddělení zabývající se diverzitou nebo minimálně část oddělení, která je přímo určena jen pro tuto tematiku. Organizace mění svou strukturu, podmínky a prostředí tak, aby byla schopna vytěžit ze všech svých zaměstnanců maximální potenciál.

Mezi pokročilé modely Agars a Kottke zařazují:

### 2.3.4 Revidovaný model Taylora Coxe

Taylor Cox se rozhodl v roce 2001, tedy 10 let od uvedení svého prvního modelu, tento revidovat a zařadil do něj i akce, které musí organizace provést, aby dosáhla vytyčených cílů. Akce nebo přímo změny musí být provedeny v následujících oblastech, které tvoří společně uzavřený kruh. V Coxově pojetí jde o přerod z organizace monokulturní do organizace multikulturní. Oblasti jsou následující:

- Vedení. V této oblasti je nutné, aby vedení organizace určilo vizi, která podporuje diverzitu, stanovilo konkrétní cíle, komunikovalo je na nižší oddělení a vyžadovalo jejich plnění.
- Výzkum a měření. Plnění cílů musí být měřitelné. Je tedy nutné stanovit, co bude možné měřit a jak, aby se dalo prokázat plnění nastavených cílů.
- Vzdělávání. Veškerý personál, management nevyjímaje musí být proškolen a v tématu diverzity nadále vzděláván.
- Systém řízení. Celý systém řízení musí být v souladu se stanovenými cíli. Do této kategorie spadají i náborové strategie a plány postupu.
- Kontrola. V neposlední řadě je nutné kontrolovat, zda jsou opatření pro organizaci rentabilní. Systém je třeba neustále kontrolovat a vylepšovat, nebrat jako konečný stav ale stále jej revidovat.

### **2.3.5 Model Richarda Allena a Kendyla Montgomeryho**

Allen a Montgomery představují trochu odlišný model oproti předchozím autorům. Přicházejí s tím, že aby bylo možné vůbec diverzitu v organizaci řídit, je nejprve pro organizace nutné, aby byla schopná řídit proces změny. Pro zvládnutí tohoto procesu nastavují tři milníky a to:

1. Rozmrazení. Pokud se organizace chce změnit na organizaci řídící diverzitu, je nutné, aby rozmrzla ze stavu současného. Přijetí a představení vize vrcholovým managementem je v této fázi zásadní, dále stanovení cílů, alokace zdrojů a personálu.
2. Pohnutí. Pro toto období je příznačné, že organizace provádí řadu akcí vedoucích k naplnění cílů. Probíhají školení, nábor, vzdělávací programy. V této fázi by mělo dojít k pochopení přínosu řízení diverzity pro organizaci.
3. Zmrazení. Pro tuto fázi je typická institucionalizace přijatých změn. Zakomponování změn do směrnic, postupů a procesů. Právě zanedbání této části často vede k postupnému návratu do stavu před rozmrazením.

S novým pohledem a rozdělením modelů diverzity pak přicházejí Jonsen a Özbilgin (2014), jejich modely jsou již novější a projevuje se v nich opět posunutý náhled na celou tematiku. Oba autoři mají přímou zkušenost se zaváděním diverzity managementu v různých organizacích po celém světě. Ze svých poznatků pak sestavili 7 modelů, které budou níže představeny:

### **2.3.6 Model racionální**

Racionální model vychází z předpokladu, že pokud organizace nedělá kroky pro změnu zcela vědomě, nemůže ji pak prosazovat ani řídit. Vychází z poznatku, že mnoho organizací si nepokládá a nezodpoví otázku, proč vůbec zavádět diverzity management. Proč je to pro organizaci podstatné a čeho chce opravdu dosáhnout.

### 2.3.7 Model strategický

Model strategický reaguje na realitu globalizace, kdy jedna organizace má několik poboček po celém světě a je nucena sjednocovat řízení diverzity managementu. Organizace je pak vystavena mnoha překážkám a výzvám v podobě odlišnosti podmínek, ve kterých jednotlivé pobočky existují. Tento model tedy obsahuje 3 strategie to strategii lokalizace, univerzální strategii a průřezovou strategii.

- Lokalizace diverzity managementu. Tento přístup dává volnost svým pobočkám. Volba této strategie může být důkazem o tom, že pobočka samotná je natolik sofistikovaná, že zvládne diverzity management řídit samostatně tak, aby byla v souladu s centrálou nebo to může být naopak projevem akceptace specifických podmínek daného regionu, které jsou v daném místě považovány za přípustné a odpovídající místní normě. V některých případech může nedostatečnou koordinací a akceptací některých podmínek dojít k poškození dobrého jména společnosti. Mezi takové příklady je možné zařadit například segregaci žen, využívání dětské práce, nedodržování ekologických standardů apod.
- Univerzální strategie. Tato strategie je vystavena tak, aby mohla být univerzálně přejímána všemi pobočky na celém světě. V tom je její výhoda a zároveň nevýhoda, protože absolutně nereflektuje specifičnosti jednotlivých zemí, což může vést k nepochopení, neakceptaci a konfliktům.
- Průřezová strategie. Tato strategie je kombinací předchozích dvou strategií, má za snahu překonat zápory každé jednotlivé strategie a vytěžit maximum jejich kladů. Důraz je dán na komunikaci mezi pobočkou lokální a centrální tak, aby došlo k souladu s globální strategií.

### 2.3.8 Model procesní

Procesní model je popisem celého procesu diverzity managementu, popisuje důležité kroky a milníky pro dosažení požadovaného stavu. Model se opírá o zásady efektivního vedení, otevřenost vůči změnám a přátelskou firemní kulturu. Zásadním prvkem tohoto modelu je komunikace, a to komunikace mezi globálními pracovníky diverzity managementu s těmi lokálními a komunikace mezi lokálními zástupci a zaměstnanci tak, aby na všech sférách panovala atmosféra porozumění, spolupráce a informovanosti.

### 2.3.9 Model kontextový

Tento model je zaměřený na vedení diverzity managementu v rámci všech kontextů, do nichž je v dané organizaci / pobočce zasazen. Důraz je kladen na to, že diverzity management může být správně uchopen jen tehdy, pokud vedoucí pracovníci chápou vliv kontextu na všech úrovních, které jsou určující. Mezi tyto úrovně řadíme úroveň individuální, organizační, sektorovou, národní a mezinárodní.

### 2.3.10 Model intervenční

Tento model je koncipován tak, aby vedl k zásadním změnám na poli diverzity managementu. Navíc tento model bere v potaz připravenost organizace na tyto změny. Intervence rozdělují do tří kategorií, a to na strukturální, informační a kulturní.

### 2.3.11 Model domu

Model domu byl vytvořen jako model pro nadnárodní společnosti. Jeho princip je založen na pravidle 80 /20, kdy 80% veškeré aktivity, materiálů, instrukcí a pojetí diverzity managementu v organizaci je řízeno centrálně a zbylých 20 % je ponecháno v kompetenci lokální pobočky tak, aby měla prostor na implementaci lokálních specifik.

### 2.3.12 Model komunikační

Jak už z názvu vyplývá, stěžejním tématem tohoto modelu je komunikace. Organizace by se měla nejen zaměřit na diverzity management, proces a implementaci, ale měla by být také schopná veškeré kroky v tomto směru provedené řádně adresovat všem příjemcům změn, tedy veškerému personálu. S ohledem na to, jak organizace komunikuje téma diverzity managementu, je dle organizace možné zařadit ji do následujících 4 kategorií:

- Walk the talk. Tato kategorie je dle autorů nejlepším možným scénářem, sem je organizace zařazena, pokud nejen téma komunikuje, ale opravdu diverzity management ve svém firemním prostředí realizuje.
- Prázdna rétorika. Kategorie, kde jsou organizace, které sice téma aktivně komunikují, avšak nepodnikají žádné reálné kroky ke změně firemního prostředí.
- Just do it. V této kategorii jsou organizace, které navzdory tomu, že jsou aktivní a prosazují kroky vedoucí k reálnému řízení diverzity managementu v organizaci tyto kroky vůbec nekomunikují nebo je komunikují nedostatečně.
- Nízká priorita. Do této kategorie spadající organizace, které téma diverzity managementu nepovažují za podstatné, a proto téma nijak neřeší ani nekomunikují.

### 2.3.13 Diverzity management v České republice a Iniciativy EU v oblasti diverzity v roce 2024

Diverzity management v českém podnikovém prostředí je stále relativně novým tématem v porovnání s USA, Kanadou a západní Evropou. I když toto téma ještě nebylo dostatečně zkoumáno jako celek, není to tak, že by bylo zcela neznámé. Naopak, stále více společností, zejména nadnárodních firem, začíná chápat důležitost diverzity managementu a začleňuje ho do svých interních předpisů a řízení.

Řízení diverzity se nezabývá pouze otázkami genderu, etnicity nebo věku, ale také různorodostí zkušeností, dovedností a perspektiv. Zavedení efektivních politik diverzity může přinést řadu výhod, včetně zlepšení pracovního prostředí, podpory inovace a zvyšování konkurenceschopnosti firmy na trhu.

Vzhledem k tomu, že se svět stává stále více propojeným a globalizovaným, je důležité, aby firmy v České republice byly otevřené různorodosti a dokázaly vytvářet inkluzivní pracovní prostředí pro všechny své zaměstnance. To nejenže přináší prospěch samotným zaměstnancům, ale také pomáhá společnostem prosperovat a růst. Je tedy nezbytné, aby se české firmy začaly více zaměřovat na rozvoj a implementaci politik diverzity managementu, aby se úspěšně přizpůsobily modernímu obchodnímu prostředí a zajistily si konkurenční výhodu na trhu.

Mezi jednu z oficiálních aktivit můžeme zařadit vytvoření certifikované metodiky ministerstva práce a sociálních věcí. Tato metodika se jmenuje Diverzita v praxi a jde o metodiku řízení diverzity a sladování pracovního a soukromého života na pracovišti (MPSV, 2015). Je zamýšlena jako návod, který se zaměřuje na cílené a efektivní začleňování pracovní diverzity

do kultury a praxe zaměstnavatelských organizací s ohledem na harmonizaci pracovního a soukromého života. Poskytuje strategie pro implementaci rozmanitosti v pracovním prostředí podle různých kritérií. Může sloužit jako praktický průvodce pro pochopení hodnot a složitosti pracovní diverzity a pro nalezení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Zároveň poskytuje doporučení pro integrování aspektů jako je věk, pohlaví, národnost a dalších forem diverzity do řízení a praxe firem a organizací v České republice. Metodika je dle autorů určena středním a velkým firmám.

Nutno konstatovat, že tento dokument je již z roku 2015 a na stránkách ministerstva není aktualizovaná verze k nalezení. Pro příručku autoři vybrali typy diverzity, které podle nich tvoří nejdůležitější aspekty v českém pracovním prostředí. A to genderovou diverzitu, věkovou diverzitu a etnickou diverzitu. V kategorii genderové diverzity jako řešení problému s nerovnými příležitostmi, nižším ohodnocením stejné práce nebo práce stejné hodnoty a nižší možnosti uplatňování pracovního potenciálu nabízí, aby firmy vytvářely pracovní příležitosti a implementovaly princip stejného platového ohodnocení a vytvářely podmínky pro kombinaci povinností pracovních a pečovatelských (MPSV, 2015, s. 39). Je k zamyšlení, zda řešení na 6 řádek opravdu může změnit nerovné postavení žen na trhu práce a zda by si přeci jen nezasloužilo větší prostor.

Následující informace o iniciativách Evropské komise jsou čerpány z webových stránek (Eurodiversity2024, 2024). Evropská komise považuje rovnost a rozmanitost za klíčové prvky svého programu. V boji proti diskriminaci a za prosazování spravedlivější společnosti přijala Evropská komise strategický přístup, jenž zahrnuje cílené akční plány a opatření.

Jednou z hlavních iniciativ je udělování Ceny Evropských hlavních měst za začleňování a rozmanitost, která se koná již potřetí. Tato cena podporuje a oceňuje města, která se prokazují vynikajícími výsledky v oblasti začleňování menšin a podporou rozmanitosti. Současně tato iniciativa doplňuje Měsíc rozmanitosti EU, každoroční událost, která slouží ke zvýšení povědomí o důležitosti rozmanitosti a začleňování nejen na pracovištích, ale i v celé společnosti.

Komise rovněž posiluje své úsilí prostřednictvím programů, které podporují inkluzivní zaměstnávání a rovné příležitosti. Investuje do projektů zaměřených na zlepšení přístupu k pracovním příležitostem pro různorodé skupiny obyvatelstva, včetně osob se zdravotním postižením, etnických menšin a žen v neklasických profesích.

Další důležitou iniciativou je rozvoj vzdělávacích programů a osvěty, které podporují toleranci a porozumění různorodosti. Tyto programy jsou zaměřeny na širokou veřejnost, včetně škol, univerzit a veřejných institucí, a mají za cíl budovat inkluzivní a respektující prostředí.

Celkově lze tedy říci, že Evropská komise aktivně podporuje a prosazuje rozmanitost a začleňování ve všech sférách života. Její programy a iniciativy směřují k vytváření spravedlivější a inkluzivnější společnosti, která respektuje a hodnotí různorodost jejích občanů.

Evropská unie přichází i s nástrojem sebehodnocení diverzity, který bude v závěru práce použit pro komparaci materiálů vybrané společnosti.

## **2.4 Metodika práce**

Pro tuto práci byla zvolna kvalitativní metodika práce. Tato metodika byla zvolena vzhledem k tomu, že umožňuje propojení různých strategií ve sběru dat, a to jak pozorování, rozhovory nebo analýzu dokumentů. Tato metoda je velice adaptabilní a umožňuje reagovat na případné nové informace, které se během sběru dat mohou vyskytnout. Je komplexní a zaměřuje se na



pochopení celého kontextu. Navíc jak uvádí Knechtová a kol. (2024) výzkumníci se mohou stát přímou součástí výzkumu. Jako přístup kvalitativní metodologie byl zvolen přístup případové studie, protože umožňuje zkoumání jednoho určitého případu. Předpokladem je, že důkladným porozuměním jednoho daného případu je možné porozumět i dalším podobným případům.

Cílem této práce bylo zjistit jaký je aktuální stav zavádění diverzity managementu ve vybrané společnosti, konkrétně v české pobočce společnosti KION Group. A které faktory tento stav přímo ovlivňují.

Pro zjištění cíle byly formulovány následující výzkumné otázky:

- Jak společnost přistupuje k tématu diverzity managementu?
- Jaké druhy diverzity vnímá a jak s nimi pracuje?
- Je zavedena strategie, jak s diverzitou na pracovišti pracovat?
- Jak je téma diverzity komunikováno směrem k zaměstnancům?

Pro zjištění současného stavu diverzity managementu ve firmě byla zvolena kombinace přístupů, byly prostudovány všechny dostupné interní zdroje. V případě společnosti se jednalo o intranetové webové stránky, sociální sítě společnosti, interní časopisy, veřejné webové stránky společnosti a interní dokumenty. Dále byl na oddělení lidských zdrojů zaslán elektronickou formou dotazník s otázkami (Příloha 1). Dotazník obsahoval 10 otázek, které byly připraveny tak, aby bylo možné odpovědi komparovat s odbornou literaturou nashromážděnou k tématu v teoretické části práce a určit stav implementace diverzity managementu v dané organizaci. Respondenty dotazníku byli přímo zaměstnanci personálního oddělení, neboť cílem dotazníku bylo zjištění rozsahu spolupráce v oblasti diverzity managementu s centrálou, zjištění, zda personální oddělení je pověřeno řízením diverzity managementu a jak vnímá diverzity management. Otázky byly připravené jako otázky otevřené s možností vlastní interpretace odpovědi, odpovědi nebyly předurčeny. Zaslání dotazníku předcházel telefonický rozhovor s vedoucí personalistkou, již bylo téma práce vysvětleno. Všechny otázky byly vedoucí personalistkou zodpovězeny písemně a následně společně rozebrány během telefonického rozhovoru, aby nedošlo k jejich dezinterpretaci.

Na závěr byl použit nástroj EU pro sebehodnocení organizací (Příloha 2), který obsahuje 21 otázek s předem připravenými odpověďmi, kdy respondent vybírá jednu nebo více odpovědí. Dotazník je vystaven tak, aby pokryl předem dané sekce, a to sekci A, která se zabývá infrastrukturou zaměřenou na rozmanitost v organizaci, pokrývající otázky 1-7. Pak sekci nábor pracovníků, otázky 8-12. Další sekci je kariérní postup, který je zastoupen jen otázkou 13. Sekce smluvní podmínky je zastoupena otázkami 14 a 15. Další sekci je uznávání specifických potřeb, které pokrývají zbylé otázky, tedy 16-21. Tyto otázky byly zodpovězeny na základě poskytnutých informací a vlastního pozorování ve společnosti. Tento postup byl použit jako komparační k vlastnímu pozorování a dotazníku, který byl zaslán na personální oddělení.

### 3 Praktická část

V praktické části práce je představena jak společnost samotná, tak jako součást nadnárodní skupiny. Dále je popsán diverzity management ve společnosti a závěry z obou dotazníků. Prvního zasláno na personální oddělení a z druhého, který je dostupný na webových stránkách EU a slouží k sebehodnocení společností. Stejně tak jsou analýze podrobeny interní dokumenty společnosti týkající se diverzity na pracovišti.

#### 3.1 Představení vybrané společnosti – společnost Kion

Pro praktickou část práce byla vybrána společnost Kion Stříbro, která je součástí skupiny Kion Group a má pobočku v České republice.

V současné době skupina jako celek zaměstnává více než 42 000 zaměstnanců a vygenerovala tržby okolo 11,4 miliardy EUR ve finančním roce 2023. Je jedním z předních světových poskytovatelů vysokozdvížných vozíků a skladového vybavení a také řešení dodavatelského řetězce. Distribuční centra pro zákazníky má společnost ve více než 100 zemích. Společnost je největším výrobcem průmyslových vozíků v regionu EMEA (na základě počtu prodaných kusů v roce 2022). Je také jedním z předních světových poskytovatelů automatizace skladů (na základě příjmů z roku 2022). Závody má společnost v Belgii, Německu, Austrálii, Česku, Francii, USA, Brazílii, Číně, Polsku, Itálii, Mexiku, a Indii. Veškeré informace jsou dostupné na veřejných webových stránkách skupiny Kion Group.

Jako průkopník v sektoru společnost dále proklamuje (Kiongroup, 2024), že je pro ni důležité být vzorem, a to jak interně, tak i externě. Firemní hodnoty jsou integrita, spolupráce, odvaha, dokonalost. Hodnoty byly vybrány po konzultaci s více jak tisíci zaměstnanci. Do průzkumu byli zapojeni zaměstnanci na všech hierarchických úrovních napříč všemi obchodními jednotkami a všemi regiony. Tím chtěla společnost zajistit, aby hodnoty odrážely celou skupinu.

Strategie Kion 2027 (Kiongroup, 2024) udává směr stálého strategického rozvoje. Strategie Kion Group slazuje celou škálu produktů a služeb intralogistiky skupiny KION s potřebami příslušných zákaznických průmyslových odvětví a rovněž stanovuje cíle pro ziskový růst, přičemž ambicí KIONu je růst rychlejší než trh.

Cílem společnosti je být globálním lídrem v porozumění potřebám zákazníků v oblasti intralogistiky a dodavatelských řetězců a poskytování správných a udržitelných řešení dnes i v budoucnu.

Celá skupina Kion má sdílené hodnoty pro všechny své pobočky (Kiongroup, 2024): „*Jako průkopník v našem sektoru je pro nás důležité být vzorem jak interně, tak externě. Naše firemní hodnoty – integrita, spolupráce, odvaha, excelence – hrají v tom klíčovou roli a ovlivňují naše individuální chování a naše interakce s kolegy, nadřízenými, zaměstnanci, zákazníky, dodavateli a uchazeči.*“

Česká pobočka se nachází v Ostrově u Stříbra a spadají pod ní segmenty Industrial Trucks & Services a Supply Chain Solutions. Industrial Trucks & Services zastřešuje značky Linde Material Handling a STILL, které se orientují na výrobu výsuvných a ručně vedených vozíků.

Supply Chain Solutions zastupuje značku Dematic. Ve výrobních prostorách se specializuje na výrobu inteligentních automatizovaných skladovacích řešení, která jsou šitá na míru požadavkům zákazníků.

Kampus v současné době zaměstnává přibližně 700 kmenových zaměstnanců a nabízí nejmodernější technologie a vynikající pracovní podmínky pro operátory i administrativní a technické pozice (Kion-Stříbro, 2024).

### 3.2 Diverzity management v organizaci

Společnost Kion Group má svůj vlastní intranet, tedy své vnitřní internetové stránky, ke kterým mají přístup všichni zaměstnanci, kteří mají e-mailovou adresu a pracují na počítači. Tyto stránky jsou koncipované jako univerzální pro všechny zaměstnance všech poboček na celém světě a jsou tedy přístupné ve všech jazykových mutacích daných poboček. Zaměstnanci Kion Stříbro mají tedy přístup ke všem informacím, které jsou na intranetových stránkách uváděny.

V roce 2023 společnost Kion vyhlásila červen měsícem povědomí o rozmanitosti a začleňování. Celý měsíc byl věnován debatám a akcím na podporu zvýšení povědomí o tématu, jeho pochopení a přijetí rozdílů, které lidé mezi sebou mají a důraz na to, co je sjednocuje. Skupina přímo proklamuje, že diverzita a inkluze jsou pilíře, které podporují hodnoty společnosti Kion a formují budoucnost růstu a úspěchu.

Nabádá zaměstnance k samostudiu a v několika jazykových mutacích, češtinu nevyjímaje, má připravené podklady se školením, jak diverzitě rozumět s odkazy na materiály, které je vhodné si k hlubšímu pochopení tématu nastudovat. Odkazuje na poměrně obsáhlé množství materiálů, které obsahuje knihy, podcasty, TED talky, videa, články a sekci s koncepty a nápady pro inspiraci (viz. Příloha 3).

Tento obsáhlý seznam zdrojů nabízí bohaté spektrum perspektiv a praktických návodů, které mohou pomoci jednotlivcům aktivně podporovat inkluzivní pracovní prostředí a aktivně bojovat proti předsudkům a nerovnostem. Nicméně, je důležité zdůraznit, že všechny tyto materiály jsou k dispozici pouze v anglickém jazyce, což může být pro některé zaměstnance limitující.

Tato skutečnost je částečně pochopitelná, vzhledem k tomu, že angličtina je firemním jazykem, avšak zároveň je nutné uznat, že to může být pro některé jedince omezující. Pro ty, kteří si nejsou angličtinou zcela jisti, může nedostatek materiálů v jejich mateřském jazyce znamenat ztrátu příležitosti k aktivnímu zapojení se do procesu budování inkluzivního pracovního prostředí. Je tedy důležité hledat možnosti, jak tyto zdroje dostat i do rukou těm, kteří angličtinu neovládají, aby mohli plně využít přínosů a poznatků, které tyto zdroje nabízejí.

Skupina dále na intranetových stránkách přibližuje poměrně jednoduchým jazykem, co diverzita znamená. Přímou popisuje, že diverzita představuje jak rozdíly, tak i podobnosti, které společně tvoří naši identitu. Připomíná, že většina těchto podobností a rozdílů není pro ostatní ani viditelná, ale přesto jsou důležité pro společnost jako celek.

Aby přiblížila diverzitu, přirovnává její rozměry k vrstvám cibule, po jejichž odloupení se odhalí jádro, kde jádro tvoří osobnost a jednotlivé vrstvy jsou organizační rozměry, vnější rozměry a vnitřní rozměry. Pro přiblížení se dá popsat, že organizační rozměr tvoří funkční úroveň, obsah práce, postoj managementu, pracovní lokace, divize, seniorita. Vnější rozměr je pak definován geografickým umístěním, rodinným stavem, zázemím, vzhledem, pracovní zkušeností, vzděláním, náboženským vyznáním, osobními návyky a příjmy. Vnitřní rozměr je pak určen věkem, rasou, pohlavím, etnikem, sexuální orientací. A pak ve středu toho všeho je osobnost.

Dále představuje kolo moci, grafické vyjádření toho, jak nám různé části naší identity mohou dávat moc v některých oblastech, a naopak jiné části naší identity nám tuto moc odpiřat. Toto téma je obzvláště vyzdvíženo, protože společnost se snaží o to, aby si všichni uvědomili, že

jednání z pozice síly působí intersekcionalně. Společnost dále proklamuje, že chce posílit pocit sounáležitosti a rovných a spravedlivých příležitostí pro všechny a to tím, že se všichni ve společnosti Kion budou cítit zodpovědní za to, aby přispívali ke kultuře respektu v souladu s hodnotami skupiny Kion, a to nezávisle na vlastní identitě.

Téma je na centrální úrovni poměrně dobře zpracováno, a to jak obsahově, tak graficky. Materiály pro samostudium na centrální úrovni jsou obsáhlé a různorodé. Tyto informace se však nacházejí na intranetových stránkách, které jsou tvořeny přímo centrálou a jsou tedy univerzálně zpracované pro všechny pobočky. Na webových stránkách pobočky ve Stříbře není tématu diverzity věnována pozornost. Pobočka ve Stříbře je na svých webových stránkách představována jako stabilní zaměstnavatel, který nabízí práci v moderním objektu, příjemných kancelářích. Vyzdvíženy jsou dále benefity, mezi které pobočka řadí příspěvek na dopravu, závodní stravování, příspěvek na dovolenou a Vánoce, věrnostní bonus, 5 týdnů dovolené, firemní společenské a sportovní akce, příspěvek na životní pojištění a Cafeterie flexipas.

### **3.3 Vlastní výzkum**

Vlastní výzkum se zabývá tím, nakolik jsou tyto hodnoty transformovány do lokálních poboček. Fokus je tedy dán na českou pobočku. Jak již bylo zmíněno výše, na centrální úrovni je téma rozpracováno vcelku obsáhle, výzkum se zabýval tím, kolik témat, nástrojů a podpory týkající se diverzity managementu je směřováno na lokální pobočku v České republice.

#### **3.3.1 Workshopy, školení, komunikace o diverzity managementu**

Pokud jde o tematiku školení a workshopů je značný rozdíl mezi tím, co je představováno na úrovni centrální a co je realizováno na úrovni lokální pobočky.

Interní zaměstnanecký časopis

Celé jedno číslo interního firemního časopisu, konkrétně č. 72 / 2023, bylo věnováno tématu inkluze a diverzity. V tomto časopise je několik příkladů diverzity ze zahraničních poboček. Z časopisu je možné se dozvědět, že v červnu 2023 byly uspořádány přednášky a workshopy na téma diverzity a inkluze. Celé číslo je koncipováno tak, že nejdříve je představeno, co vlastně diverzita znamená. Dále je uveden rozhovor se členem rady Diversity a Inkluze, která se problematice diverzity na centrální úrovni dlouhodobě věnuje. V rozhovoru je uvedeno, že diverzitu je nutné vnímat jako ekonomickou výhodu do budoucna. Následují rozhovory se třemi zástupci společnosti z Německa, Indie a USA, kteří popisují svůj pohled na diverzitu. Diverzita je v časopise popisována jako výhoda, možnost nacházet nová řešení, možnost vidět problémy z jiného úhlu pohledu, jako výhoda pro lepší pochopení zákazníků. Přímou na straně věnované tomu, co znamená diverzita jsou odpovědi manažerů, ve kterých stojí, že diverzita znamená vědomé kroky k ocenění individuálních odlišností. Aktivní oceňování rozmanitosti a vytváření inkluzivnějšího prostředí a spravedlivějšího světa, pracovní prostředí, ve kterém se všichni budou cítit respektováni, diverzita je popsána i jako základní kámen inovací.

V tomto čísle časopisu o diverzitě byly uveřejněny rozhovory s mnoha manažery z různých zemí, kde má skupina pobočky, v nichž všichni vyjadřovali svou podporu diverzitě. V tomto výběru nebyl zastoupen ani jeden člen managementu z České republiky.

A stejně tak v měsíci červnu, který je i měsícem hrdosti byly v mnoha závodech vyvěšeny duhové vlajky na podporu LGBTQ+ komunity. Vlajky byly vyvěšeny i v závodě ve Stříbře, čímž společnost vyjádřila podporu této komunitě. Přednášky o diverzitě a workshopy v české pobočce uspořádány nebyly.

V rámci školení a workshopů v české pobočce prozatím neproběhly a nejsou naplánovány žádné akce na podporu diverzity na pracovišti. Jediným volně dostupným zdrojem informací o diverzitě pro veškeré pracovníky, tedy i pro všechny na výrobních pozicích, kteří nemají přístup k interní síti, je již zmiňované číslo interního časopisu.

Jako školení podporující diverzitu týmů se dá označit i výuka cizích jazyků. Zlepšení komunikace v angličtině může pomoci prohloubit vztahy v mezinárodních skupinách, jichž jsou někteří zaměstnanci členy. Může také zvýšit dostupnost veškerého obsahu na intranetových stránkách. V minulosti takové jazykové kurzy probíhaly, ale účast na nich byla spíše sporadická, takže byly zrušeny. Nyní je plánován nový koncept výuky jazyků, bude však určen jen jako podpůrný prvek pro menší část zaměstnanců, kteří byli již přijati s konstatováním, že potřebují zlepšit jazykové schopnosti. Firemním jazykem je angličtina a její znalost je standardně na nevýrobních pozicích vyžadována.

Téma diverzity managementu není na české pobočce nijak komunikováno, není součástí žádných interních dokumentů. Česká pobočka stejně jako centrála propaguje společné hodnoty společnosti a jejich prosazování. Na téma společných hodnot je každý zaměstnanec proškolen záhy po nástupu do společnosti.

Na české pobočce, stejně jako na ostatních, funguje program talent managementu. Tento program je provázán s hodnocením zaměstnance, podle jehož výsledků jsou každý rok vybíráni zaměstnanci do talentových skupin. K přístupu do těchto skupin nejsou žádná limitující kritéria, jen kladné hodnocení zaměstnance, které provádí jeho přímý nadřízený a je validováno i ostatními vedoucími týmů, aby se zabránilo tomu, že bude příliš subjektivní (dle zdrojů společnosti). Talentové skupiny jsou pak týmy jak domácí, tak i mezinárodní a dochází tak i ke kontaktům a schůzkám s kolegy z jiných závodů.

### **3.3.2 HR statistiky společnosti Kion Stříbro**

Česká pobočka nemá žádný oficiální dokument, který by ji zavazoval ke sledování statistik týkajících se diverzity managementu. Následující statistiky jsou tedy dobrovolným počinem personálního oddělení v české pobočce. Některé údaje byly sledovány od roku 2021, některé až od začátku tohoto roku (2024). Přestože česká pobočka existuje již 10 let, tyto statistiky v minulosti vedeny nebyly, což vypovídá o tom, že téma diverzity nebylo pro českou pobočku nosné. Údaje, které jsou v uvedených statistikách zpracovány do grafů byly poskytnuty personálním oddělením.

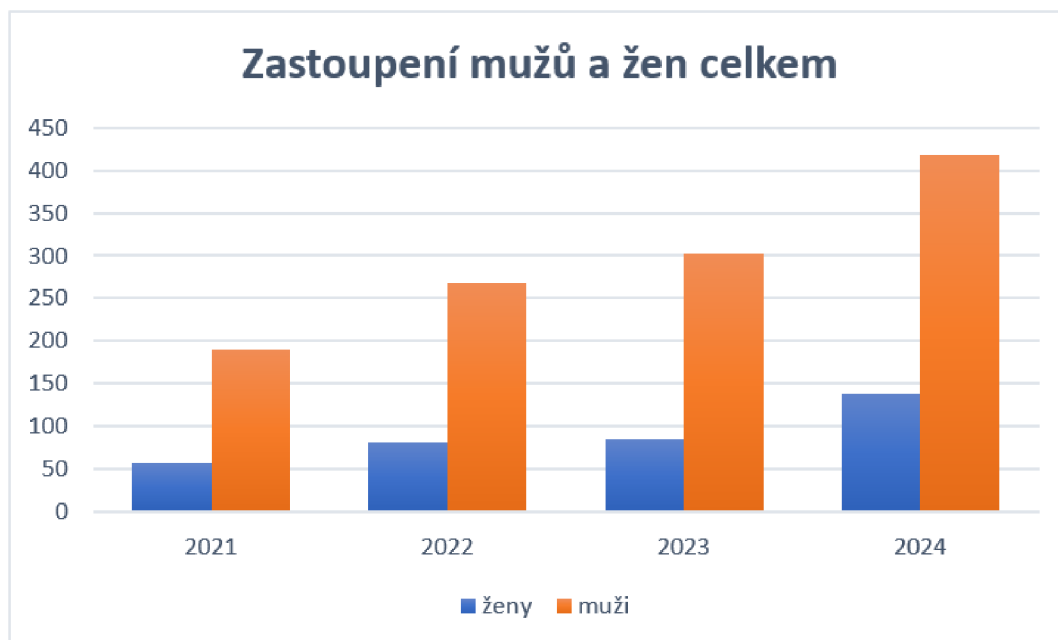
#### **1. Zastoupení mužů a žen celkem**

První uváděná statistika se zabývá zastoupením mužů a žen ve společnosti, nehledě na to, zda jde o výrobní či nevýrobní pracovníky, jde o celkový pohled na českou pobočku.

Na první pohled je na tomto grafu vidět nerovnoměrné zastoupení mužů a žen ve společnosti. Pokud srovnáme první rok sledování, tedy rok 2021, tak počet žen byl 58 a počet mužů byl 190. V roce 2024 došlo k rapidnímu nárůstu zaměstnanců a současný stav je 138 žen a 419 mužů. Takže, ačkoli došlo k navýšení stavu personálu, nedošlo ke změně procentuálního zastoupení obou skupin. Nárůst personál navíc nebyl způsobem novými náborů (jen novými náborů), ale hlavně převzetím části pracovníků, kteří po společnost již pracovali, a to na stejných pozicích jen pod správou „sesterské“ společnosti.

Začátkem roku 2024 byli převzati i se svým pracovním zařazením pod českou pobočku Kion. Nebylo tedy nutné dělat nový nábor a pro obsazení pozic vymýšlet strategii, zaměstnanci, kteří už tak ve společnosti pracovali dostali jen nové smlouvy a stali se zaměstnanci kmenovými.

Graf 1 Zastoupení mužů a žen celkem



Zdroj: vlastní zpracování poskytnutých údajů

Většinu pracovníků tvoří pracovníci výrobní a vzhledem k povaze činnosti výrobní společnosti, která se zaměřuje na výrobu vysokozdvížných vozíků, je zjištěno, že v pracovním kolektivu převažují muži, poměrně očekávatelné a logické. Tato společnost se zabývá výrobou poměrně velkých strojů, které vyžadují mnoho manuálních operací s těžkými materiály.

Práce ve výrobě vysokozdvížných vozíků často zahrnuje manipulaci s těžkými součástkami a materiály, což může vyžadovat fyzickou sílu a odolnost. Muži jsou tradičně spojováni s těmito druhy prací, a proto není vyšší zastoupení mužů v pracovním kolektivu této společnosti překvapivé.

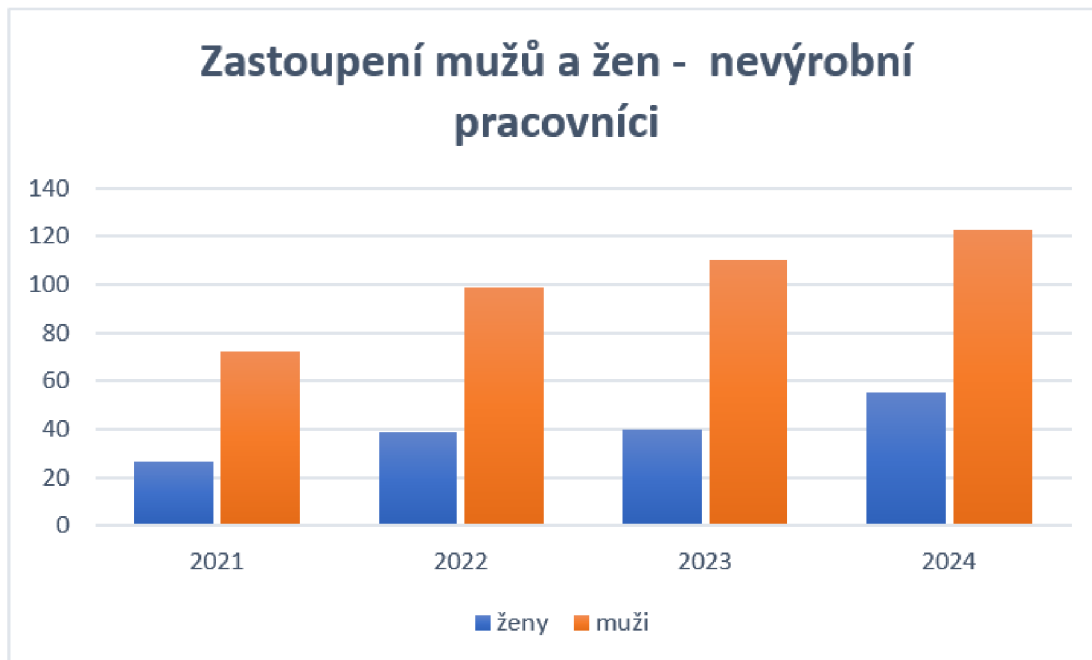
Toto zjištění je také v souladu s obecnějšími trendy v průmyslovém sektoru, kde je častější zastoupení mužů, zejména ve fyzicky náročnějších a technicky orientovaných oborech. I přes pokrok ve směřování k větší rovnosti pohlaví na pracovištích zůstává rozdíl v zastoupení mužů a žen v určitých odvětvích průmyslu stále patrný. A výsledky tohoto sledovaného faktoru to jen potvrzují.

## **2. Zastoupení mužů a žen – nevýrobní pracovníci**

Tento faktor je také sledován od roku 2021. A i v tomto faktoru lze sledovat mírné zlepšení v nárůstu zastoupení žen na administrativních pozicích. V roce 2021 tvořily ženy s počtem 27 pracovníků 27,3 % nevýrobních zaměstnanců, v roce 2024 je počet zaměstnaných žen 55 pracovníků, což tvoří 30,9 % nevýrobních zaměstnanců.

Tento výrazný rozdíl v zastoupení mezi pohlavími naznačuje, že propast mezi ženami a muži stále přetrvává. Jedním z vysvětlení tohoto jevu může být dominance technických oddělení, IT, konstrukce a dalších oblastí, které jsou tradičněji v české společnosti spojovány více s muži než se ženami.

Graf 2 Zastoupení mužů a žen nevýrobní pracovníci



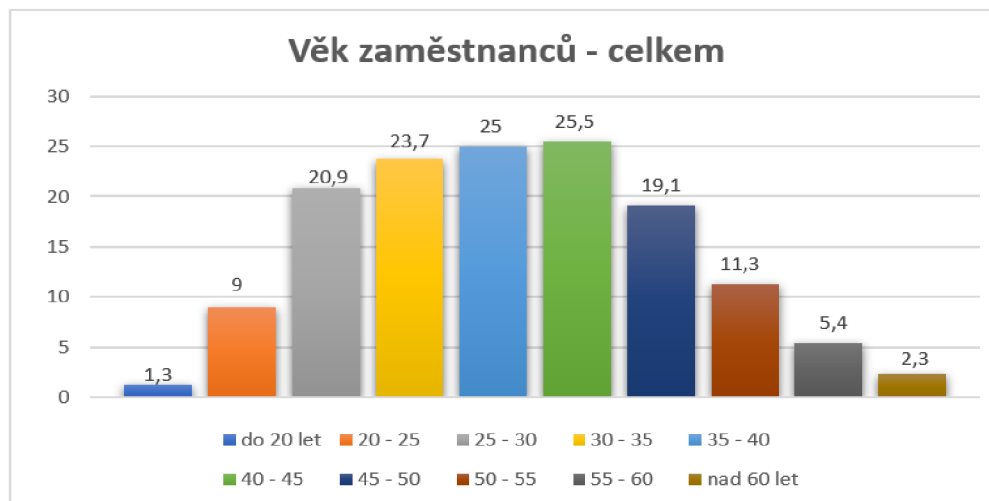
Zdroj: vlastní zpracování poskytnutých údajů

Tento trend může být také ovlivněn genderově podkresleným přístupem k výchově a studiu, který je v českém prostředí stále patrný. Stále převládá vyšší počet absolventů technických oborů nad absolventkami. Technické pozice jsou častěji obsazovány muži.

### 3. Věk zaměstnanců – celkem

Data do této statistiky začala být sbírána až na začátku tohoto roku, dřívější údaje neexistují. Věkové zastoupení je rozděleno do následujících skupin dle procentního zastoupení:

Graf 3 Věk zaměstnanců – celkem



Zdroj: vlastní zpracování poskytnutých údajů

Z věkového rozložení pracovníků vyplývá několik zajímavých trendů. Nejpočetnější skupinou jsou jednotlivci ve věku 35 až 45 let, která představuje téměř polovinu (48,7 %) pracovníků. Tato skupina je obvykle ve střední fázi své kariéry a může být považována za klíčovou pro stabilitu a kontinuitu pracovního týmu.

Mladší zaměstnanci ve věku do 30 let, tj. ve věkových kategoriích 20–25 let a 25–30 let, tvoří dohromady zhruba jednu třetinu (31,9 %) pracovníků. Jejich vysoké zastoupení může naznačovat snahu společnosti o přilákání mladého a dynamického personálu a také o investici do rozvoje nových talentů.

Naopak, skupiny ve vyšším věku (nad 50 let) tvoří menší část pracovníků, přičemž nejméně zastoupenou skupinou jsou jednotlivci nad 60 let, kteří představují pouze 2,3 % z celkového počtu pracovníků. Toto může signalizovat potenciální výzvu v udržení zkušených zaměstnanců ve stáří a snahu společnosti o diverzifikaci pracovního týmu.

Celkově lze říci, že věkové rozložení pracovníků ukazuje na pestrost pracovní síly a potřebu řízení různých generací zaměstnanců. Zohlednění těchto demografických faktorů může být klíčové pro plánování lidských zdrojů a strategického řízení pracovních týmů.

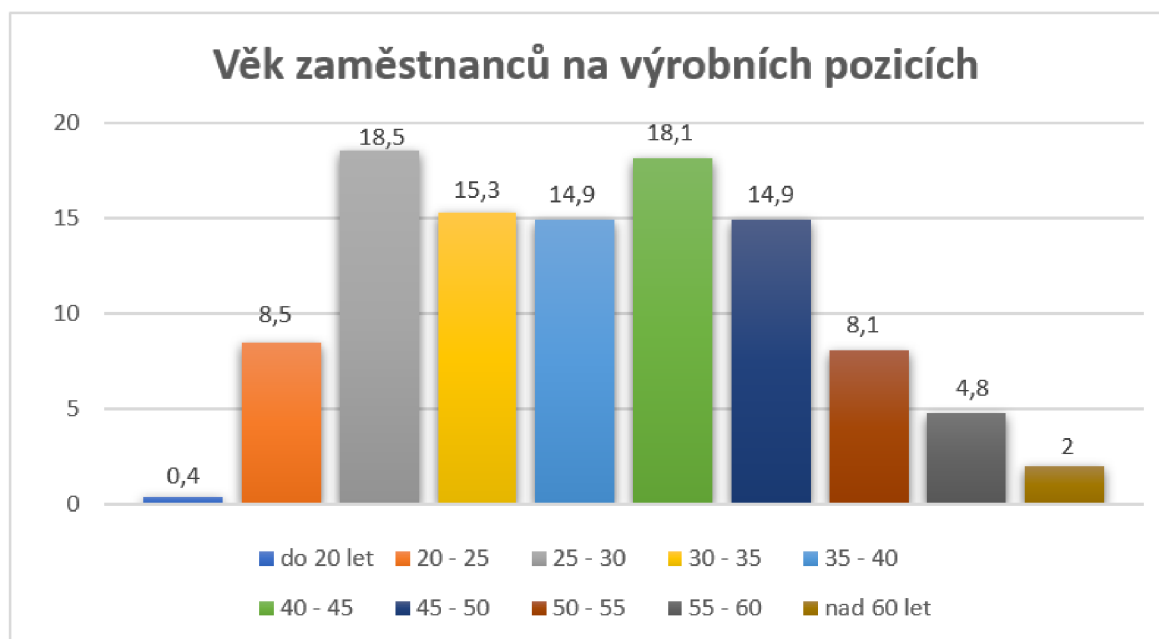
Je tedy dobrou zprávou, že tento faktor začal být sledován, zatím však nebyly přijaty žádné programy na podporu udržení starších pracovníků, jejich specifické potřeby nejsou nijak zohledňovány a pracoviště je vedené jako standardizované, a to ať už ve výrobě nebo v kancelářských prostorech. Nejsou zavedeny žádné prvky pozitivní diskriminace, jako kvóty nebo zkrácené úvazky určené jen pro určité skupiny pracovníků.



#### 4. Věk zaměstnanců na výrobních pozicích

Jak již bylo konstatováno, statistiky o věku zaměstnanců jsou vedeny teprve od počátku tohoto roku. I z tohoto grafu lze vysledovat poměrně strmý pád zastoupení pracovníků nad 50 let věku.

Graf 4 Věk zaměstnanců na výrobních pozicích



Zdroj: vlastní zpracování poskytnutých údajů

Z věkového rozložení pracovníků na výrobních pozicích vyplývá, že nejvíce zastoupenou skupinou jsou jednotlivci ve věku 25 až 45 let, kteří tvoří více než dvě třetiny (64,2 %) pracovníků na těchto pozicích. Tato skupina představuje klíčový segment pracovní síly výrobního odvětví a je pravděpodobně zásadní pro dosažení efektivity a produktivity výrobních procesů.

Mladší zaměstnanci do 25 let jsou poměrně dobře zastoupeni na výrobních pozicích, což může naznačovat snahu společnosti o zajištění kontinuity a rozvoje mladé pracovní síly v oblasti výroby. Jejich podíl však není tak výrazný jako u nevýrobních pozic, což může být dáno charakterem práce a potřebou určité zkušenosti.

Zároveň je vidět, že starší zaměstnanci (nad 50 let) tvoří menší část pracovníků na výrobních pozicích, přičemž skupina nad 60 let je nejméně zastoupena. To může znamenat, že výrobní prostředí může být náročné na fyzickou kondici a vyžaduje relativně mladší a agilnější pracovníky. Tento předpoklad je možné potvrdit, protože jak již bylo konstatováno, mnoho výrobních pozic stále vyžaduje manipulaci s těžkými díly, některé pozice i práci v hluku, prachu nebo jinak ztížených podmínkách.

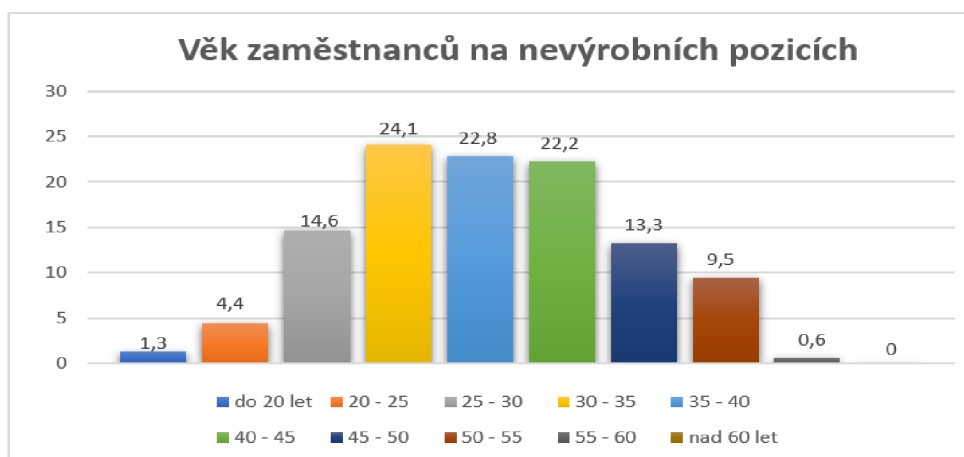
Celkově lze tedy říci, že věkové složení pracovníků na výrobních pozicích reflektuje potřeby tohoto odvětví a klade důraz na kombinaci mladších zaměstnanců s potřebnou zkušeností a zralostí pracovní síly. Správné řízení této rozmanitosti věku může být klíčem k úspěchu v oblasti výroby. Tedy pokud by bylo prokazatelné, že starší pracovníci jsou dlouhodobými zaměstnanci, a ne nově přichozími zaměstnanci ve vyšším věku, protože jen samotné

konstatování, že pracovník je starší neznamená, že je starší i služebně a tím pádem i zkušenějším pracovníkem.

## 5. Věk pracovníků na nevýrobních pozicích

Z věkového rozložení pracovníků na nevýrobních pozicích lze vyvodit několik důležitých poznatků. Nejvíce zastoupenou skupinou jsou pracovníci ve věku 30 až 45 let, kteří představují téměř dvě třetiny (64,4 %) této pracovní síly. Tato skupina je obvykle v produktivním věku a může představovat klíčovou složku pracovního týmu na nevýrobních pozicích.

Graf 5 Věk zaměstnanců na nevýrobních pozicích



Zdroj: vlastní zpracování poskytnutých údajů

Mladší zaměstnanci do 30 let jsou také relativně dobře zastoupeni na nevýrobních pozicích, avšak jejich podíl postupně klesá s narůstajícím věkem. Tento trend může být dán potřebou získání pracovních zkušeností a rozvojem kariéry v průběhu času.

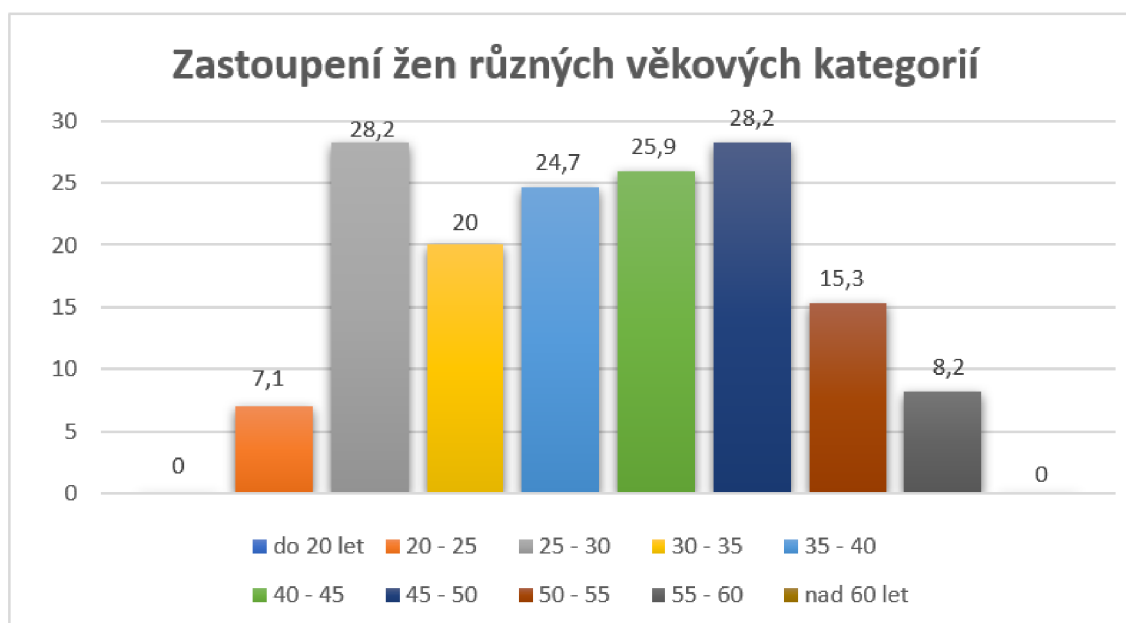
Naopak, starší zaměstnanci ve věku nad 50 let jsou zastoupeni méně často, přičemž ve věkové kategorii nad 60 let je zastoupení nulové. Toto může odrážet tendenci k výměně pracovní síly v průběhu času a možná také preference zaměstnanců v této věkové kategorii po ukončení aktivní kariéry.

Celkově lze říci, že věkové složení pracovníků na nevýrobních pozicích je podobné jako u výrobních pozic, přičemž obě skupiny vykazují významné zastoupení zaměstnanců ve středním věku. Z grafu tedy vyplývá, že ani na vedoucích pozicích nenajdeme nikoho, kdo by byl starší šedesáti let.

## 6. Zastoupení žen různých věkových kategorií

Tato statistika se stále týká věku, ale tentokrát pouze věku zaměstnankyň

Graf 6 Zastoupení žen různých věkových kategorií



Zdroj: vlastní zpracování poskytnutých údajů

Z věkového složení všech žen ve společnosti vyplývá několik trendů. Nejvíce zastoupenou věkovou skupinou jsou ženy ve věku 25 až 45 let, které tvoří více než dvě třetiny (72,9 %) celkového počtu žen. Tato skupina je obvykle v produktivním věku a může představovat klíčový segment pracovní síly ve společnosti.

Mladší ženy do 25 let jsou také relativně dobře zastoupeny, ačkoli jejich podíl postupně klesá s narůstajícím věkem. Tento trend může odrážet potřebu získání pracovních zkušeností a ustálení se v kariéře.

Naopak, starší ženy ve věku nad 50 let jsou zastoupeny méně často, a to zejména ve věkové kategorii nad 60 let, kde není žádné zastoupení. Toto může signalizovat výzvu v udržení starších zaměstnankyň ve společnosti a potřebu zaměřit se na podporu dlouhodobého angažmá těchto pracovníků.

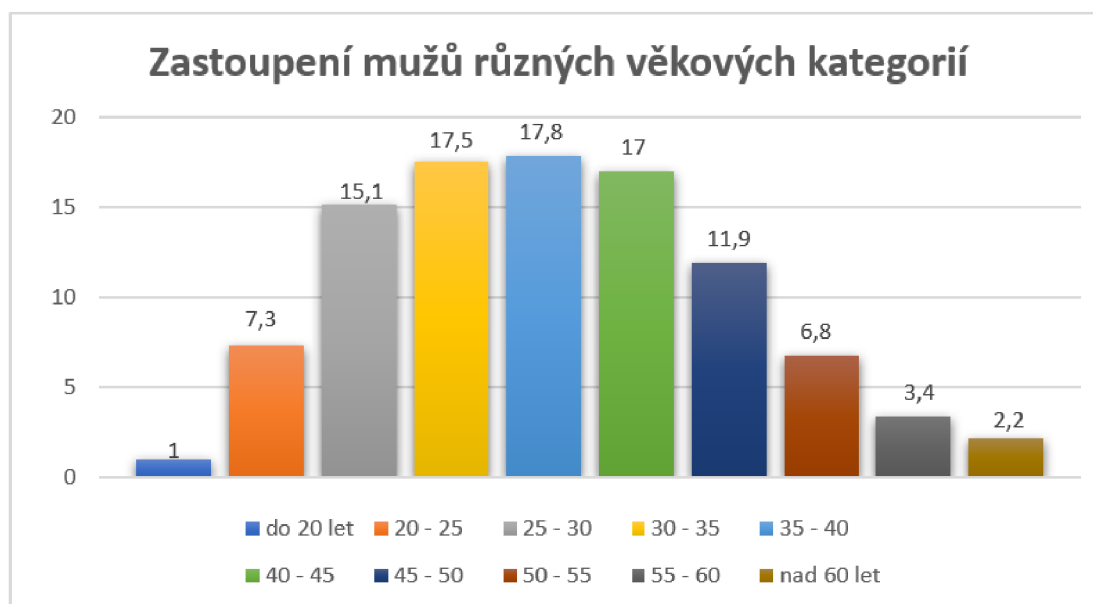
Celkově lze tedy říci, že věkové složení všech žen ve společnosti ukazuje na určité paralely s celkovým věkovým složením pracovní síly, s důrazem na zastoupení žen ve středním věku.

Ani v tomto ohledu nejsou v české pobočce zavedeny žádné speciální akce na podporu žen v zaměstnání, specifické potřeby těchto zaměstnankyň nejsou reflektovány. Veškeré úpravy pracovní doby nebo přístup k práci na dálku je shodný jak pro muže, tak pro ženy.

## 7. Zastoupení mužů různých věkových kategorií

Z věkového složení zastoupení mužů lze vyvodit, že opět nejvíce zastoupenou skupinou jsou muži ve věku 25 až 40 let, kteří tvoří přibližně třetinu (33,9 %) pracovní síly. Tato skupina může být považována za klíčovou pro produktivitu a kontinuitu pracovního týmu v průběhu střední fáze kariéry.

Graf 7 Zastoupení mužů různých věkových kategorií



Zdroj: vlastní zpracování poskytnutých údajů

Opět je vidět naprosto mizivé zastoupení ve věkové kategorii do dvaceti let, které může být vysvětleno i trendem odkladů v mladších generacích, kdy 19 a 20 let je věk, kdy mladí lidé maturují a podíl mladých pod dvacet let, kteří by nastupovali do práce je zanedbatelný. Přesto česká pobočka pracuje na zvýšení povědomí mezi studenty a pořádá prohlídky závodu pro studenty středních škol.

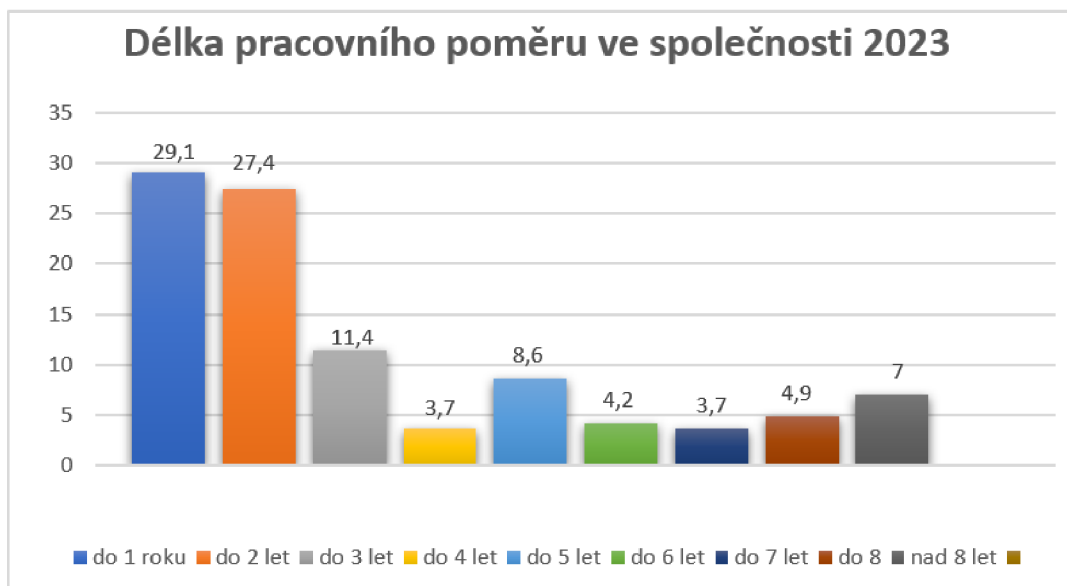
Naopak, starší muži ve věku nad 50 let jsou zastoupeni méně často, přičemž ve věkové kategorii nad 60 let je zastoupení zanedbatelné. To může signalizovat potenciální výzvu v udržení zkušených zaměstnanců ve stáří a snahu společnosti o diverzifikaci pracovního týmu, stejně jako u žen.

Celkově lze říci, že věkové složení zastoupení mužů reflektuje potřeby organizace a zároveň ukazuje na určité paralely s celkovým věkovým složením pracovní síly. Tato informace může být klíčová pro plánování lidských zdrojů a strategické řízení pracovní síly s ohledem na podporu rozmanitosti a inkluzivního prostředí ve firmě. Zatím však nejsou ve společnosti zavedené žádné strategie na udržení starších pracovníků, ani zlepšení jejich pracovních podmínek.

## 8. Délka pracovního poměru ve společnosti

Data o délce pracovního poměru ve společnosti jsou sledována od roku 2023. K porovnání tedy slouží jen údaje za rok 2023 a čerstvé údaje z počátku roku 2024. Kategorie za rok 2023 jsou procentuálně obsazeny následovně a jsou následně okomentovány společně, vzhledem k tomu, že na sebe přímo navazují.

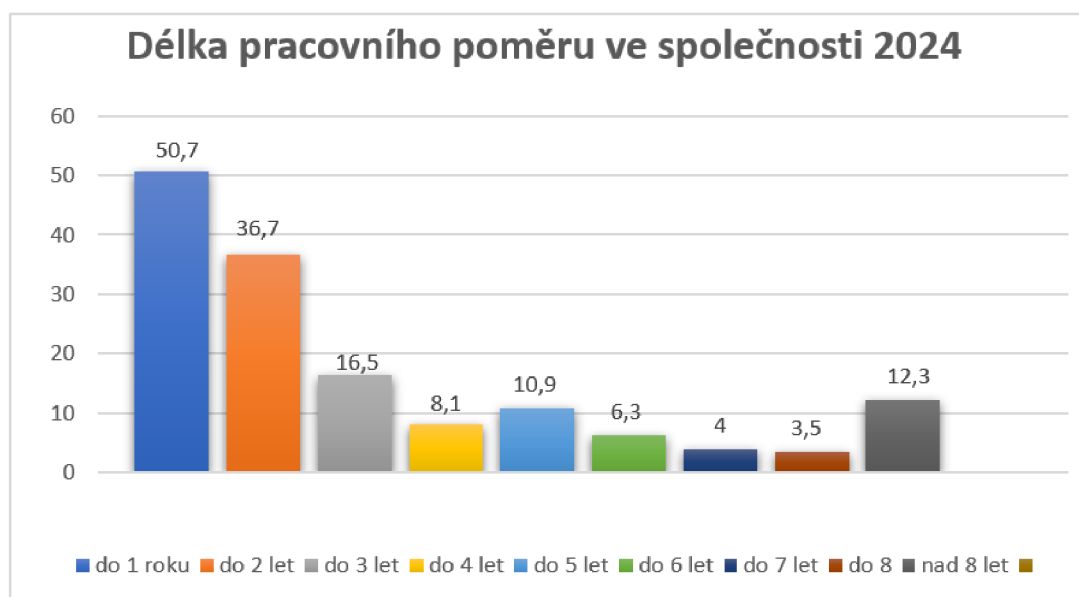
Graf 8 Délka pracovního poměru ve společnosti 2023



Zdroj: vlastní zpracování poskytnutých údajů

Kategorie za rok 2024 jsou procentuálně obsazeny následovně:

Graf 9 Délka pracovního poměru ve společnosti 2024



Zdroj: vlastní zpracování poskytnutých údajů

Z údajů o délce pracovních poměrů ve firmě za roky 2023 a 2024 lze opět vyčíst několik trendů a změn.

Prvním na první pohled pozoruhodným jevem je nárůst zastoupení zaměstnanců s pracovním poměrem do jednoho roku v roce 2024 o 21,6procentního bodu ve srovnání s rokem 2023. To naznačuje zvýšený příliv nových zaměstnanců do firmy během daného období. Nejde však o překotný nábor, ale jak již bylo vysvětleno v textu výše o právní převzetí pracovníků, kteří již ve firmě pracovali, avšak pod správou sesterské společnosti.

Z údajů o délce pracovních poměrů ve firmě za roky 2023 a 2024 lze dále vyčíst, že v roce 2024 došlo ke zvýšení podílu zaměstnanců, kteří jsou ve firmě dva roky, o 9,3procentního bodu ve srovnání s rokem 2023. Tento nárůst může naznačovat, že zaměstnanci, kteří vstoupili do firmy v roce 2022, zůstali ve firmě alespoň další rok, což může být pozitivním signálem stability pracovní síly. I informace z personální oddělení potvrzení, že fluktuace pracovníků není vysoká.

Dále lze pozorovat nárůst podílu zaměstnanců s pracovním poměrem nad osm let v roce 2024 o 5,3procentního bodu ve srovnání s rokem 2023. Tento trend také naznačuje, že část pracovníků ve firmě setrvává delší dobu a pravděpodobně si buduje dlouhodobé pracovní vztahy. To může být důsledek stabilního pracovního prostředí.

Celkově tyto údaje ukazují na změny v délce pracovních poměrů zaměstnanců ve firmě mezi lety 2023 a 2024, které naznačují různé trendy ve stabilitě a loajalitě pracovní síly.

Zhodnocením těchto trendů je možné usuzovat, že pro společnost byly z hlediska pracovních poměrů klíčové tyto body:

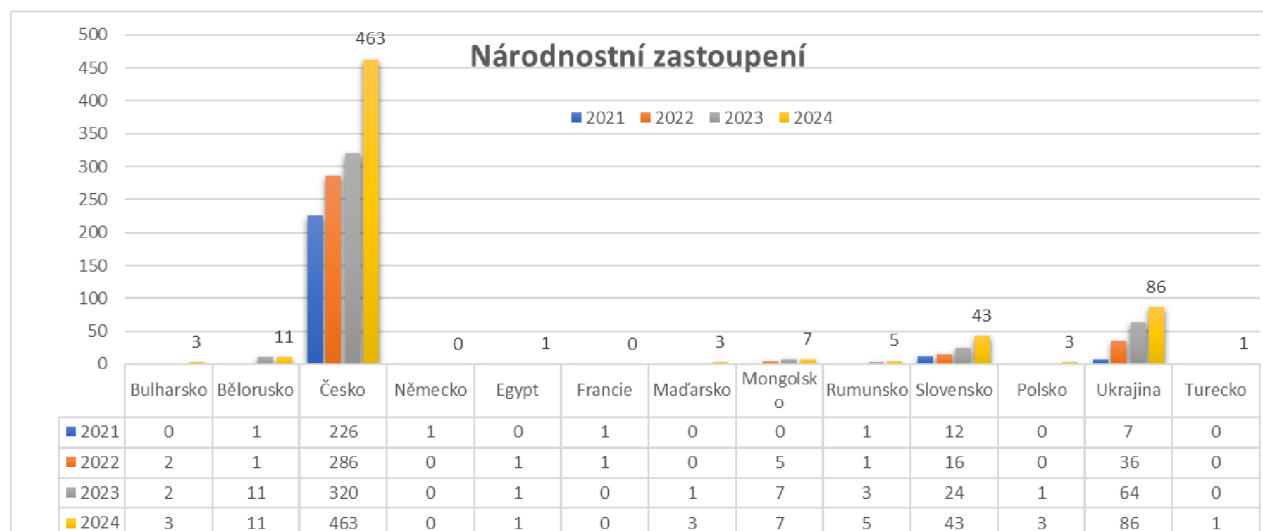
1. Stabilita pracovní síly: Zvýšení podílu zaměstnanců s pracovním poměrem nad osm let naznačuje, že část pracovníků ve firmě setrvává dlouhodobě a pravděpodobně si buduje stabilní pracovní vztah. To může být výsledkem efektivního řízení lidských zdrojů a prostředí, které podporuje loajalitu a spokojenost zaměstnanců.
2. Efektivita náborových procesů: Nárůst podílu zaměstnanců, kteří jsou ve firmě dva roky, může signalizovat úspěšnost náborových procesů a schopnost firmy přilákat a udržet nové talenty. To může být důsledkem atraktivních pracovních podmínek, možností kariérního růstu nebo podpory pro rozvoj zaměstnanců.
3. Potřeba udržet zkušené zaměstnance: Zvýšený podíl dlouhodobě zaměstnaných pracovníků může také naznačovat snahu společnosti o udržení zkušených zaměstnanců, kteří přinášejí hodnotu a stabilizují pracovní tým. To může být důležité zejména v oblastech, kde je kritické mít zkušený personál, například ve složitých technických nebo manažerských rolích.

Většina těchto úsudků se dá potvrdit, k bezproblémovému převzetí pracovníků sesterské společnosti došlo i díky stabilnímu pracovnímu prostředí a vcelku obsáhlý systém odměn a benefitů.

## 9. Národnostní zastoupení

Tento faktor je sledován od roku 2021, je tedy možné sledovat trend zastoupení různých národností právě od roku 2021 až po rok 2024. Zastoupení je následující:

Graf 10 Národnostní zastoupení



Zdroj: vlastní zpracování poskytnutých údajů

Jak lze vyčíst z grafu, majoritní skupinou zaměstnanců jsou zaměstnanci z domovské země, tedy z Česka. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci z Ukrajiny, jejichž počet postupně narůstá od roku 2022, kdy došlo k ruské invazi na Ukrajinu. Třetí hlavní skupinou jsou zaměstnanci ze Slovenska jejichž vyšší počet je v českém prostředí standardní vzhledem k historické, jazykové i místní blízkosti. Skupiny zaměstnanců jiných národů jsou pak již početně zanedbatelné, někdy tvořené pouze jedním jedincem.

Ve společnosti není přijat žádný speciální program na podporu zaměstnanců jiných národností, vyjma zaměstnanců z Ukrajiny, kteří zvláště v počátcích války potřebovali specifickou pomoc. Mnoho interních materiálů tak bylo dostupných v ukrajinštině a personální oddělení bylo nápomocné s vyřizováním specifických požadavků. Většina zaměstnanců jiných národností navíc spadá pod pracovní agentury a ty řeší jejich specifické požadavky, zajišťují překlady, pokud jsou nutné a zajišťují i ubytování těchto pracovníků.

### 3.3.3 Interní dokumenty zabývající se diverzitou

Pobočka ve Stříbře nemá ve svých interních dokumentech zapracovány žádné zmínky o diverzity managementu. Diverzity management není součástí práce personálního oddělení, minimálně ne v jasné definované podobě. Není ustanoveno žádné jiné oddělení, které by se diverzity managementem zabývalo, ani není jmenován referent pro diverzitu. V interní dokumentaci je popsáno, že cílem personálního oddělení je obsazení všech potřebných činností v rámci uspokojování potřeb zákazníků. Vstupem jsou požadavky zákazníků přeformulované na lidské zdroje a výstupem zajištění korporátních podmínek a být atraktivním zaměstnavatelem dodržujícím potřebnou legislativu.

V dokumentu o nábore pracovníků je popsán standard nábore nového zaměstnance (zdroj interní dokument obsazení pracovního místa). Tento standard je popisem průběhu nábore,

definici pracovního místa, kritérii výběru a požadavků. V jednom odstavci textu je zmíněn zákaz diskriminace. Diskriminací se míní rozlišování, vyloučení nebo preference na základě rasy, barvy, pohlaví, náboženství, politického názoru, národnosti nebo sociálního původu. Za dodržování těchto principů jsou odpovědní všichni zaměstnanci, zejména vedoucí, kteří tyto principy musí zohlednit ve všech svých aktivitách a rozhodnutích.

Nebyly nalezeny žádné další interní dokumenty, které by se diverzity týkaly.

### **3.4 Výsledky výzkumu**

Ve výsledcích výzkumu jsou komparovány odpovědi na dotazník zasláný na personální oddělení s poznatky získanými v teoretické části práce. Stejně tak budou komparovány i identifikované postupy diverzity managementu ve společnosti s poznatky získanými v teoretické části a bude uveden a zhodnocen výstup z nástroje EU pro sebehodnocení organizací.

#### **3.4.1 Zhodnocení interních materiálů**

Na pobočce ve Stříbře neexistují interní materiály, které by se cíleně problematikou diverzity managementu zabývaly. Jedinou zmínkou, která se tématu dotýká je odstavec o zákazu diskriminace uvedený v dokumentu o nábore nových zaměstnanců. Dalším materiálem, který je na pobočce volně dostupný a zabývá se diverzitou je jedno číslo interního časopisu, který byl ale zpracován centrálou a do českého jazyka pouze přeložen. Nalezena byla i věta, která v českém kontextu vyznívá poněkud směšně a to věta: „A konečně proto, že všichni pracujeme lépe a radostněji, když máme pocit, že k sobě opravdu patříme.“ Není známo, jestli je překladatel fanouškem Černých baronů nebo ne.

#### **3.4.2 Zhodnocení dotazníku zodpovězeného personálním oddělením**

První otázkou, která byla položena, byla otázka, zda je společnosti zaveden diverzity management. Odpověď na tuto otázku je, že diverzity management je zaveden na centrální úrovni, ale téma v českém prostředí není centrálou nijak řízeno, není zpracována žádná metodika pro jednotlivé položky. Iniciativa je ponechána výhradně na jednotlivých pobočkách a managementem v současné době téma není řešeno jako podstatné.

Tím byla v podstatě zodpovězená i otázka druhá, která se týkala toho, zda existuje na české pobočce oddělení diverzity managementu nebo zda je alespoň jmenován referent pro téma diverzity. Jak již bylo konstatováno, vzhledem k tomu, že management české pobočky nepovažuje toto téma v současné době za téma podstatné, nejsou pro tyto aktivity vyčleněny žádné speciální zdroje, a to ani personální.

Další otázka se týkala komunikace mezi centrálou a místní pobočkou. I tato otázka byla v podstatě zodpovězena hned první odpovědí. Centrála nijak nekoordinuje akce na podporu diverzity pro lokální pobočky, diverzity management není řízen ani nijak zásadně podporován centrálně a veškerá iniciativa je ponechána výhradně na pobočce lokální.

Další otázka se týkala stanovení cílů a implementací opatření na podporu diverzity managementu. I zde je odpověď taková, že specifické cíle pro oblast diverzity managementu stanoveny nejsou a žádná specifická opatření na podporu diverzity managementu přijata nebyla.

Tím byla hned zodpovězena následující otázka, která mířena na kontrolu plnění cílů a sledování opatření. Vzhledem k tomu, že cíle nebyly definovány a nebyla zavedena žádná speciální opatření, není co sledovat.



V otázce na míru fluktuace ve zranitelných skupinách nebylo možno odpovědět, protože tyto statistiky se nevedou. Přímo ke komunitě LGBTQ+ nejsou ve firmě žádné informace, protože téma je považováno za příliš citlivé, takže se nijak nekomunikuje. Stejně ta nejsou vedeny ani bližší údaje k osobám se zdravotním omezením. A jak již bylo konstatováno, žádné dostupné statistiky pro zodpovězení této otázky ve společnosti neexistují.

Na otázku, zda společnost bere v potaz specifické požadavky ohrožených skupin byla odpověď, že specifické požadavky skupin nejsou nikterak zkoumány a není k nim přihlíženo zvláštními opatřeními. Ve společnosti je možný jeden den týdně pracovat vzdáleně z domova, a to pro všechny bez ohledu, stejně tak je u nevýrobních pozic možnost klouzavého začátku pracovní doby (v určitých mezích) a to opět pro všechny bez ohledu. Je tedy nastaven systém naprosté rovnosti podmínek pro všechny.

Na otázku, zda je u zaměstnanců sledován pocit sounáležitosti s firmou je odpověď, že speciálně sledován není, vyhodnocuje se pouze na základě míry fluktuace pracovníků.

Otázka zabývající se tím, zda společnost má stanovené společné hodnoty byla zodpovězena kladně. Hodnoty společnosti jsou jasně stanovené, patří mezi ně integrita, spolupráce, odvaha, dokonalost. Tyto hodnoty jsou v prostorách společnosti jasně vizualizovány. Všichni pracovníci jsou na ně v rámci vstupního školení proškoleni.

Na otázku, zda zaměstnanci společné hodnoty chápou a berou za své nebyla možná jasná odpověď. Pokud by se brala v potaz odpověď ze vstupního školení, kde porozumění hodnotám všichni potvrzují, tak by se dalo konstatovat, že je chápou. Otázka, zda je berou za své by mohla být zodpovězena pouze za předpokladu dalšího šetření, například hromadným dotazníkem mezi jednotlivými pracovníky.

### **3.4.3 Zhodnocení výsledků nástroje sebehodnocení EU**

Toto zhodnocení je parafrází automaticky vygenerovaného zhodnocení, které je k náhledu po vyplnění dotazníku na webových stránkách nástroje EU pro sebehodnocení organizací.

Výsledek dle nástroje sebehodnocení (dotazník viz Příloha 2) je 45,45 %. To převedeno na slova znamená, že tento výsledek ukazuje, že organizace má solidní základ, na kterém může v oblasti řízení diverzity na pracovišti dosáhnout dalšího pokroku. Je konstatováno, že aspekty řízení diverzity na pracovišti, je třeba posílit, aby se organizace stala průkopníkem v oblasti diverzity.

Nástroj dle výsledků organizace rozděluje na šampiony, průkopníky, průzkumníky a začátečníky.

Klíčovými prvky potřebnými pro tento další pokrok jsou organizační faktory a přizpůsobivost a flexibilita systémů a procesů na pracovišti. Posouzení existence a kvality těchto prvků by mohlo být podkladem pro prioritní iniciativy, které by organizace měla přijmout, aby se stala průkopníkem v oblasti diverzity.

Organizace by měla ověřit, zda má zavedenou politiku řízení diverzity, struktury s odpovědností za diverzitu a školení zaměstnanců v oblasti diverzity, a to na vhodné úrovni. Měla by přezkoumat klíčové zásady na pracovišti, aby bylo zjištěno, zda zohledňují specifické potřeby, které vznikají u různých zaměstnanců, a že vedoucí pracovníci mají znalosti a dovednosti potřebné k realizaci těchto zásad.

V organizaci by mohl být proveden průzkum diverzity, díky kterému by bylo možné určit nové potřebné iniciativy, přezkoumat přítomnost zaměstnanců, na něž se vztahují důvody diskriminace v organizaci, a zjistit, kterým problémům v práci čelí a které je třeba řešit.

### 3.4.4 Komparace výsledků s poznatky z teoretické části

Komparací s modely diverzity managementu dle Agarse a Kottke (2004) je možno hodnotit výstupy následovně.

Pohledem na rozdělení dle Garryho Powella by pobočka ve Stříbře spadala do kategorie prostřední, tedy reaktivní. Veškeré procesy jsou nastaveny tak, aby odpovídaly zákonným předpisům a nařízením, ale hlubší zájem o tematiku na pobočce není patrný.

Dle rozdělení podle Taylora Coxe a jeho ranného modelu by organizace byla zařazena do kategorie monopolitických organizací. Dle složení pracovníků a důrazu na hodnoty společnosti, je patrné, že jsou akceptovány v podstatě jakékoli odlišnosti, ale očekává se, že se asimilují s majoritou. Tomu odpovídá právě důraz na firemní hodnoty jako nosné téma, které vyzdvihuje to, co má být pro všechny společné a zásadní bez ohledu na veškeré odlišnosti.

Dle Thomase Rooswelta není možné zařadit pobočku ani do jedné z kategorií, protože chování pobočky neodpovídá ani jednomu ze směrů přesně dle popisu. Pobočka se nemá zájem na naplnění kvót, protože žádné kvóty nemá, stejně tak ale nezvyšuje povědomí o diverzitě, protože toto téma není považováno za nosné. Stav dokumentace a přístup společnosti spíše odpovídá konceptu popření rozdílů mezi lidmi a asimilací s majoritou. Výběrem strategie talent managementu vidí ve všech svých zaměstnancích potenciální talenty bez ohledu na jejich odlišnosti.

Další modely diverzity představují Jonsen a Özbilgin (2014), autoři mají zkušenosti se zaváděním diverzity managementu i ve velkých a nadnárodních společnostech a jejich pohled je oproti předchozím modelům ještě více orientován na samotné provedení změny a zavádění diverzity managementu do praxe.

Dle jejich strategického modelu je možné společnost zařadit na pomezí první a druhé skupiny, tedy do pohledu lokalizace diverzity managementu a univerzální strategie. U společnosti je patrný volný přístup centrály, kdy sice vypracovává obsáhlý materiál, zřizuje platformy, má zavedenou radu pro diverzitu, ale nijak cíleně nepřenáší své know-how a vize na jednotlivé pobočky. Neposkytuje jim ani vedení, ani podporu. Strategie diverzity managementu je vystavena univerzálně tak, aby mohla být použita na všech pobočkách a přesně je zde patrná nevýhoda této strategie, kdy nejsou reflektovány podmínky a přístupy jednotlivých regionů a s univerzálními materiály se zaměstnanci mnohdy nemohou identifikovat, téma jim může připadat vzdálené a veškeré snahy z centrály pak vyjdou na prázdno.

Souhrnně je možné konstatovat, že společnost prozatím nebyla vystavena potřebě diverzity management začít vnímat více než jen jako aktivitu centrály, kterou je možné reflektovat, akceptovat, ale není nutné na ní více reagovat. Nutno podotknout, že z výsledků statistik personálního oddělení je patrné, že společnost není vystavena tlaku kvůli nedostatku pracovníků, její náborové strategie jsou efektivní, je schopná obsadit potřebné pozice a není tedy žádný tlak na změnu náborové strategie, které je postavena na jménu firmy jako stabilního zaměstnavatele, který nabízí řadu benefitů. Tato strategie se stále ukazuje jako efektivní, nebyl tedy žádný podnět k její revizi.

V české pobočce společnosti pracují z drtivé většiny čeští pracovníci, dvě další hlavní národnostní skupiny jsou skupina ukrajinská a slovenská. U slovenské ani ukrajinské skupiny nedocházelo ze strany zaměstnavatele k žádným pobídkám. Sloveňští pracovníci přišli do České republiky za prací, protože pracovní podmínky jsou pro ně výhodnější než v domovské zemi. Na stejném principu byli zaměstnáni i ukrajinští pracovníci, jejichž počet se navíc navýšil po začátku okupace Ukrajiny ruskými vojsky. Společnost tedy nebyla nucena vyvíjet žádné speciální snahy pro to, aby tyto zaměstnance nalákala. To, jak je nyní postavena její strategie náborů bylo postačující pro to, aby byla dostatečně atraktivním zaměstnavatelem.

Stejně tak při pohledu na zastoupení žen ve společnosti je možné konstatovat, že ženy jsou zaměstnávány v podstatě ve všech věkových kategoriích, hojně zastoupené jsou i ty věkové kategorie, kde se dá očekávat, že mnohé z nich jsou rodiči malých dětí. Pokud by se dala vybrat skupina žen, která by se dala označit za ohroženou, pak by to byla skupina žen nad 50 let, v níž je vidět rapidní pokles zaměstnaných oproti skupině ve středním věku.

Celkově z analýzy personálních statistik vyplývá, že společnost prozatím nemá nouzi o zaměstnance středního věku, jichž je naprostá většina. Navíc nemá problém s nábořem mužů ve středním věku. Prozatím nejpočetnější skupina zaměstnanců je ve věku 40-45 let a udržení těchto zaměstnanců do budoucna je možné za výzvu, kterou by společnost měla reflektovat, protože dle statistik prozatím nemám příliš velké zastoupení ve vyšších věkových skupinách a tento jev nebyl podrobně prozkoumán a nebyly analyzovány důvody, proč ve společnosti v podstatě nejsou zaměstnáni starší lidé.

Přístup k LGBTQ+ komunitám není řešen vůbec, toto téma je bráno jako čistě soukromá věc zaměstnanců, kterou není potřeba řešit.

Pracovní prostředí společnosti je opravdu moderní, společnost nabízí mnoho benefitů a stabilitu práce, řídí se zásadami talent managementu a staví na firemních hodnotách. Pracuje na budování otevřeného prostředí a identitu společnosti staví nad jednotlivé odlišnosti. Komparací se závěry literatury je však možno konstatovat, že před společností stojí některé možné hrozby související hlavně s věkem zaměstnanců a jejich pohledem na svět.

Jako nejmarkantnější aspekt z personálních statistik se jeví obrovský podíl zaměstnanců ve středním věku a téměř zanedbatelný podíl zaměstnanců v mladším a starším věku. Do budoucna tedy může být rizikem nedostatek personálu, pokud společnost nebude mít připravené strategie na udržení starších a zkušených pracovníků a zároveň na nábor mladých pracovníků. Pohledy těchto skupin na to, co je opravdu přátelské a atraktivní pracoviště mohou být diametrálně odlišné a to, co bylo dostatečné pro předchozí generaci již nemusí být dostatečné pro generaci novou. Stejně tak pracovní podmínky, které jsou akceptovatelné pro pracovníky středního věku nemusí být akceptovatelné pro pracovníky staršího věku.

Na podnikové úrovni nebyly provedeny analýzy pocitu sounáležitosti se společností, ani analýza spokojenosti, která by dokázala odpovědět na otázky, zda atraktivita zaměstnavatele je viděna z pohledu zaměstnanců ve finančním ohodnocení, nebo zda za atraktivní považují i firemní kulturu, prostředí, vzájemné vztahy na pracovišti a individuální přístup. Analýzou literatury v teoretické části bylo prokázáno, že právě různé pocity zaměstnanců jsou faktory, které rozhodují, zda firmu opustí, či v ní zůstanou. Čím bližší se tedy společnost zaměstnanci zdá, tím vyšší je pravděpodobnost, že ji neopustí.

Faktorem, který ovlivňuje daný postup české pobočky může být to, že zatím nebyla vystavena potřebě měnit svou strategii. Výsledky firmy byly dobré a společnost se rozrůstá (viz. webové stránky společnosti). Management tedy nespátřuje nutnost ve změně strategie.

### **3.5 Návrhy a doporučení pro organizaci**

Cílem této práce bylo zjistit jaký je aktuální stav zavádění diverzity managementu ve vybrané společnosti, konkrétně v české pobočce společnosti KION Group. A které faktory tento stav přímo ovlivňují. Pro zjištění tohoto stavu byly formulovány hlavní otázky a to:

- Jak společnost přistupuje k tématu diverzity managementu?
- Jaké druhy diverzity vnímá a jak s nimi pracuje?
- Je zavedena strategie, jak s diverzitou na pracovišti pracovat?

- Jak je téma diverzity komunikováno směrem k zaměstnancům?

Zjištěno bylo, že společnost nevnímá diverzity management jako nosné téma. Personální oddělení zavedlo statistiky pro sledování věku zaměstnanců, pohlaví a délky pracovního poměru, je tedy patrné, že téma začalo být částečně vnímáno. Na pracovišti není zavedena žádná strategie diverzity managementu a téma českou pobočkou tedy není komunikováno směrem k zaměstnancům.

Současný stav tedy prozatím, alespoň z dostupných statistik nevyžaduje žádné změny. Z pohledu racionálního modelu (Jonsen, Özbilgin, 2014) je patrné že společnost si prozatím nepoložila otázku, proč by vůbec diverzity management zavádět měla. Jaké by to pro ni mělo přínosy a čeho by tím dosáhla.

Návrhem tedy je, aby si organizace tuto otázku položila a provedla analýzu toho, jaké hrozby a příležitosti by jí v budoucnu ze zavedení nebo nezavedení diverzity managementu mohly plynout, tedy provést důkladnou SWOT analýzu provázenou auditem diverzity.

Společnost nemá žádné nové šetření spokojenosti zaměstnanců a vychází pouze z míry fluktuace. Pro doplnění SWOT analýzy a auditu diverzity by bylo vhodné toto šetření provést a přinést tím do tematiky i pohled zaměstnanců. Výsledky takových šetření mohou být pro management důležité, protože mohou přinést pohled, který nebyl očekáván. Chládková, Brodský a Pakosta (2015, s. 55-66) takovým šetřením zjistili, že v konkrétním podniku mělo 48 % respondentů obavy z toho, zda by svou práci v podmínkách, v jakých jí vykonávají nyní, byly schopni zvládnout až do věku 65 let. Ilmarinem (2001, s. 547) stejně jako Čevela, Kalvach a Čeledová (2012, s. 114) Vohralíková a Rabušic (2004, s. 30) potvrzují ve svých studiích, že s dobře propracovanými postupy a propracovaným pracovním prostředím lze udržet v podstatě neměnnost fyzické aktivity až do 65 let, samozřejmě existují i individuální aspekty, avšak jak se autoři shodují nelze pohled na starší pracovníky stereotypizovat jako na pracovníky pomalé a pasivní.

Častým tématem, a to jak u tématu age managementu (Chládková, Brodský, Pakosta, 2015, s. 55-66) byla neuspokojivá situace s pevně stanovenou pracovní dobou, která nevyhovuje 75 % dotázaných jedinců. Flexibilní pracovní doba je klíčovým faktorem pro harmonizaci pracovního a rodinného života a může pomoci udržet starší zaměstnance ve firmě. Studie naznačují, že nedostatečné povědomí o dopadu stárnutí na pracovní schopnosti a nedostatečná podpora ze strany vyššího vedení představují překážky, které je třeba překonat.

K nutnosti rozšíření práce na dálku se přiklání Fraczek (2024, s. 1021) z pohledu možnosti vyšší inkluze zaměstnanců se zdravotním postižením. Mezi tyto pracovníky můžeme zařadit i ty s méně častým nebo viditelným postižením jako je epilepsie nebo diabetes.

Stejně jako nepoměr ve věkovém zastoupení je ve společnosti zastoupen i nepoměr v zastoupení žen a mužů. Návrhem je analyzovat skutečné příčiny v tomto nepoměru. Neboť jak uvádějí Booth a Beauregard (2019, s.24) organizace formují genderové prostředí prostřednictvím tvorby pracovních pozic a metod hodnocení výkonu zaměstnanců. Zaměňování poptávky a nabídky jako příčiny genderových nerovností je příliš časté. Chang a kol. (2020, s. 2572-2761) navíc potvrzují, že pokud je nábor prováděn jako izolovaná volba jedince namísto rozhodování o celém týmu, má to za negativní vliv na diverzitu skupin.

Komplexní analýza příčin současného stavu by mohla přinést mnoho důležitých poznatků pro formování společnosti do budoucna.

Analýza je navrhována jako první z kroků. Pokud by se společnost chtěla opravdu změnit na společnost, která má zavedený diverzity management navrhuje se postup dle modelu diverzity

Allena a Montgomeryho (Agars, Kottke,2004). Tedy rozmrazení současného stavu, implementaci změn a jejich ukotvení v oficiálních dokumentech. Dá se provázat i s modelem dle Jonsen a Özbilgin (2014) a to s modelem domu, kdy 80 % veškerých aktivit řídí centrála a zbylých 20 % řídí lokální pobočka.

Doporučením, které vyplývá z komparace s literaturou vyplývá, že pokud má být diverzity management zaveden a správně řízen tak, aby z něj mohla společnost profitovat, je nutné, aby nutnost zavedení diverzity managementu vycházela z reálné analýzy dopadu na společnost. Vrcholový management musí být o nutnosti zavádění změn přesvědčen, aby mohl být vystaven fungující systém. Jak je patrné z analýzy interních dokumentů i obou dotazníků, společnost není úplným nováčkem na poli diverzity managementu, povědomí o jeho existenci je patrné a centrála podniká mnoho kroků, připravuje materiály, workshopy, organizuje akce, má ustanovenou radu pro diverzitu. Zavedení diverzity managementu, pokud by bylo identifikováno vedením jako přínosné by tedy stálo již na pevných základech a vyžadovalo by hlavně vytvoření fungující struktury a vytvoření komunikačního mostu mezi centrálou a českou pobočkou.

## 4 Závěr

Tématem předkládané diplomové práce byl diverzity management ve vybrané společnosti a cílem bylo zjistit, jaký je aktuální stav zavádění diverzity managementu v dané společnosti a které faktory tento stav přímo ovlivňují. Teoretická část práce byla věnována komparací různých pohledů na diverzitu a na hlavní proudy výzkumu. Byly zodpovězeny položené otázky a odpovědi komparovány s poznatky z teoretické části.

Jak je patrné z teoretické části, diverzity management se stává důležitým tématem v mnoha firmách. V některých je možná stále vnímán jako možnost vylepšit si mediální obraz, v některých zatím není vůbec řešen a v některých vznikají propracované koncepty diverzity managementu. Ve vybrané společnosti zatím téma diverzity managementu není koncepčně řešeno vůbec. Ve společnosti začaly být sledovány některé statistiky týkající se diverzity, avšak většina z vybraných aspektů začala být sledována poměrně nedávno a některé aspekty nejsou sledovány vůbec. Pro tvorbu těchto statistik nebyl vypracován žádný konceptuální rámec, nebyly definovány, jak sebraná data interpretovat, ani nebyly určeny akce, které je na základě interpretace těchto dat nutné podniknout. Postoj společnosti odpovídá typickému postoji, který vychází z teoretické části. V teoretické části je vysvětleno, že i postoj k diverzitě ve firemním, a navíc soukromém sektoru je vždy nutné poměřovat hlavně racionálním pohledem, tedy jasně si určit, jaké přínosy bude zavedení diverzity managementu do společnosti mít. Výzkumem v praktické části bylo zjištěno, že společnost se nachází v dobré kondici, neustále se rozšiřuje, dosahuje dobrých výsledků a nemá problém s obsazováním pozic. Není tedy zarážející, že doposud téma diverzity managementu nepovažovala za nosné, ačkoli už dochází k mnoha aktivitám na centrální úrovni. Společnost staví hlavně na společných hodnotách, potírání odlišností rovnostářským přístupem a staví hlavně na systému talent managementu.

Pro to, aby do společnosti mohl být diverzity management zaveden je určující postoj vedení společnosti. Jakmile nebude o nutnosti změny přístupu přesvědčeno vedení společnosti, není možné takto rozsáhlý projekt, jakým diverzity management je realizovat. Jak vyplývá z teoretické části, pokud má diverzity management fungovat musí mu být plně rozuměno, a to na všech úrovních společnosti, musí mu být přizpůsobeny procesy společnosti a musí být implementováno do interní dokumentace, bez této provázanosti není možné zajistit reálné fungování diverzity managementu.

Základní diverzita, jak byla nastíněna v teoretické části práce, tedy rozmanitost na poli věku, zdravotního stavu, statusu rezidenta a LGBTQ+ komunity není společností řešena a znovu se můžeme vrátit k faktu, že společnost prozatím před tuto nutnost postavena nebyla, protože zatím neměla žádné potíže s obsazením volných pracovních pozic.

Výsledky všech průzkumů týkajících se věku předpokládají stárnutí populace a tyto předpoklady se rok od roku naplňují, takže je nasnadě, že to, co se dne s nejeví jako problém, může být pro mnohé společnosti problémem zásadním. To se ale mnohým může zdát jako vzdálená budoucnost. Přesto se doporučuje tento aspekt vnímat s náležitou ostražitostí, pokud se společnost nenaučí pracovat i se staršími zaměstnanci, a to od nábora až po konec jejich kariéry, je možné, že v budoucnu o zkušené pracovníky, do kterých investovala, přijde.

Přístup ke změně v náborovém systému je jednou z dalších výzev do budoucna. Pro společnost bude podstatné zjistit, co nyní zaměstnanci opravdu považují za atraktivní prostředí, co je pro ně v pracovním prostředí zásadní, jaké hodnoty zastávají. V praktické části bylo zjištěno, že společnost tyto otázky neřeší a pracuje s doposud funkčním modelem.

Ve společnosti nejsou zavedeny žádné dokumenty týkající se diverzity managementu, takže ani zásada rovného odměňování žen a mužů. Není zkoumáno, zda zaměstnanci pracovní prostředí vnímají jako spravedlivé a otevřené.

Je možné, že tyto aspekty a pohledy nebyly dříve nutné, nebraly se ve firemním prostředí v potaz, ale je zřejmé, že v budoucnu budou tyto hodnoty vnímány jako konkurenční výhoda. Jak již bylo konstatováno, pokud vedení společnosti nevidí význam a přínos v zavedení diverzity managementu, není možné tento reálně implementovat. Bez podpory vedení a alokace zdrojů není možné reálně fungující diverzity management vystavět, bez této podpory by se stal jen shlukem prázdných frází a vedl by pouze k diskreditaci celé tematiky.

Pokud by byla vůle a podpora pro zavedení praktik diverzity managementu, musí být tato trvalá a jasně formulovaná, aby mohlo dojít k ukotvení do interních procesů. Neboť člověk je veskrze tvor líný, nemá rád změny a libuje si ve starých vzorcích. Je to tedy jako s dietou, nesmí jít o časově omezenou akci s krátkodobým cílem, ale o změnu životního pohledu.

## Literatura

AGARS, M.D., KOTTKE, J.L. *Models and practice of diversity management: A historical review and presentation of a New Integration Theory*. In CROSBY, F.J.; STOCKDAYLE, M.S. *The psychology and management of workplace diversity*. Oxford: Wiley-Blackwell. Wiley-Blackwell. 2004. 398 s. ISBN-10: 1405100966.

ŠAFRÁNKOVÁ, J. M., ŠIKÝŘ, M. *Perspektivy rozvoje lidského potenciálu: výzvy současné praxe řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing s.r.o., 2017. s. 72. ISBN 978-80-7418-279-2.

BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. Praha: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L., FUKAN, J., LAZAROVÁ, B. a kol. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+: metodická příručka*. 1. vydání. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012. 160 s. ISBN 978-80-904531-5-9.

COX, T. *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. Berrett-Koehler Publishers, 1994. 328 s. ISBN 978-1-60509-870-8.

ČEVELA, R., KALVACH, Z., ČELEDOVÁ, L. *Sociální gerontologie: úvod do problematiky*. 1. vydání. Praha: Grada, 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3901-4.

EGER, L. *Diversity management*. 1. vydání. Praha: Česká andragogická společnost, 2009. 200 s. ISBN 978-80-87306-03-1.

GILBERTOVÁ, S., MATOUŠEK, O. *Ergonomie: optimalizace lidské činnosti*. 1. vydání. Praha: Grada, 2002. 239 s. ISBN 80-247-0226-6.

HUBBARD, E. *The managers pocket guide to diversity management*. Amherst: Human Resource Development, 2004. 190 s. ISBN 9780874257618.

JONSEN, K., ÖZBILGIN, M. Models of Global Diversity Management. In: M.FERDMAN, Bernardo a Barbara R. DEANE. *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*, 1. vydání. John Wiley & Sons, 2014. 613 p. ISBN 9781118764282.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2. přepracované a rozšířené vydání: Grada Publishing, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KRHUTOVÁ, L. *Občané se zdravotním postižením a veřejná správa*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2005. 268 s. ISBN 80-244-1168-7.

LEIGHT, J., BROWN, N. *Ableism in Academia: Theorising Experiences of Disabilities and Chronic Illnesses in Higher Education*. UCL Press, 2020. 245 s. ISBN 9781787354999.

MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*. 3. vydání. Portál, 2016. 271 s. ISBN 9788071785491.

MILLER, D., COSTA, E., HAYNES, N., McDONALD, T., NICOLUSCU, R., SINANAN, J., SPYER, J., VENKATRAMAN, S., WANG, X. *How the World Changed Social Media*. UCL Press, 2016. 262 s. ISBN 9781910634479.

MURAD, S., KALOUSOVÁ, P., ŠTERN, P., HANUŠ, P. *Diverzita a pracovní trh ve 21. století*. 1. vydání. Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2018. 92 s. ISBN: 978-80-907129-0-4.

ÖZBILGIN, M., BARTEL-ELLIS, GIBBS, P. *Global Diversity Management: A Fusion of Ideas, Stories and Practice*. 1. vydání. Springer International Publishing, 2019. 177 s. ISBN 978-3-030-19525-0.



ÖZBILGIN, M. *Diversity: A Key Idea for Business and Society*. 1. vydání. Routledge, 2023. 156 s. ISBN 978-0367423605.

PETERSEN, L.-E., DIETZ, J. *Diversity Management*. In: PETERSEN, Lars-Eric a Berndt SIX, Eds. *Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung: Theorien, Befunde und Interventionen*. Weinheim: Beltz PVU, 2008, p. 311–319. ISBN 978-3-621-27645-0.

RAŠTICOVÁ, M. *Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. 35 s. ISBN 978-80-7204-809-0.

ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

Sak, P., KOLESÁROVÁ, K. *Sociologie stáří a seniorů*. Praha: Grada, 2012. 232 s. ISBN 978-80-247-3850-5.

SYED, J., ÖZBILGIN, M. *Managing Diversity and Inclusion: An International Perspective*. Sage, 2019. 464 s. ISBN 9788087137352.

ŠMAJSOVÁ BUCHTOVÁ, B. *Nezaměstnanost. Psychologický, ekonomický a sociální problém*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2002. 236 s. ISBN 80-247-9006-8.

ŠTOROVÁ, I., FUKAN, J. *Zaměstnanec a věk – aneb age management na pracovišti. Šumperk*. JENA, 2012. 79 s. ISBN 978-80-87137-35-2.

TAJFEL, H. *Social Identity and Intergroup Relations*. Cambridge University Press, 2010. 546 s. ISBN 9780521153652.

VELÍŠKOVÁ, H. *Víc (různých) hlav víc ví*. Praha: Nový prostor, 2007. 97 s. ISBN 978-809-0399-006.

VOHRALÍKOVÁ, L., RABUŠIC, L. *Čeští seniori včera, dnes a zítra*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí Brno, 2004. 90 s. ISBN 80-239-4218-2.

WALKER, I., SMITH, H. J. *Relative deprivation: Specification, development, and integration*. New York: Cambridge University Press, 2011. 390 s. ISBN 9780521180696.

### **Internetové zdroje – webové stránky organizací**

DEUTSCHE RENTENVERSICHERUNG: DRV 2013 - Ausgabenübersicht und Artikel. [online].2023. [cit. 2023-12-05]. Dostupné z WWW: [https://www.deutsche-rentenversicherung.de/DRV/DE/Ueber-uns-und-Presse/Mediathek/Zeitschriften/drv\\_hefte/2013/2013\\_node.html](https://www.deutsche-rentenversicherung.de/DRV/DE/Ueber-uns-und-Presse/Mediathek/Zeitschriften/drv_hefte/2013/2013_node.html)

BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUN UND JUGEND: *Internationale Politik für ältere Menschen*. [online].2010. [cit. 2023-12-05]. Dostupné z WWW: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/aeltere-menschen/internationale-politik-fuer-aeltere-menschen>

BUREAU OF LABOR STATISTICS: *Employment Situation*. [online].2023. [cit. 2023-12-05]. Dostupné z WWW: <https://www.bls.gov/bls/newsrels.htm#OEUS>

CELÉ ČESKO ČTE DĚTEM: *Poslání*. [online]. 2006, cit. 2023-12-05]. Dostupné z WWW: <https://celeceskoctedetem.cz/o-nas/poslani>

Evropská Komise: *Lidé na prvním místě – rozmaní a začleňování* [online].2011. [cit. 2023-12-05]. Dostupné z WWW: <https://commission.europa.eu/about-european->

commission/organisational-structure/people-first-modernising-european-commission/people-first-diversity-and-inclusion\_cs

Evropská Komise: *Nástroj EU pro sebehodnocení diverzity*. [online].2024. [cit. 2024-10-05]. Dostupné z WWW: <https://eudiversity2024.eu/cs/nastroj-eu-pro-sebehodnoceni-diverzity/>

EUROSTAT: *Statistika zaměstnanosti*. [online]. 2013, [cit. 2024-01-05]. Dostupné z WWW: [https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Archive:Employment\\_statisti cs/cs&oldid=369989](https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Archive:Employment_statisti cs/cs&oldid=369989).

KIONGROUP: *Strategy & Values*. [online]. 2024. [cit. 2024-01-02]. Dostupné z WWW: [https://www.kiongroup.com/en/About-us/Strategy-and-Values/#values\\_introduction\\_text](https://www.kiongroup.com/en/About-us/Strategy-and-Values/#values_introduction_text)

KIONGROUP: *Locations*. [online]. 2024. [cit. 2024-01-02]. Dostupné z WWW: <https://www.kiongroup.com/en/About-us/Locations/>

KION-STRÍBRO: Kion Stříbro. [online]. 2024. [cit. 2024-01-02]. Dostupné z WWW: <https://www.kiongroup.com/en/Landing-Pages/KION-Stribro/>

MPSV: *Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017* [online]. 2014. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, [cit. 2024-01-25]. Dostupné z WWW: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/372809/NAP\\_311214.pdf/0cc270fa-dbf9-fcd5-93d6-5e7b0e9376b2](https://www.mpsv.cz/documents/20142/372809/NAP_311214.pdf/0cc270fa-dbf9-fcd5-93d6-5e7b0e9376b2).

MPSV: *Strategický rámeček přípravy na stárnutí společnosti 2021-2025* [online]. 2021. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, [cit. 2023-10-26]. Dostupné z WWW: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/372809/Strategicky\\_ramec\\_pripravy\\_na\\_starnuti\\_spo lecnosti\\_2021-2025.pdf/99bc6a48-abcf-e555-c291-1005da36d02e](https://www.mpsv.cz/documents/20142/372809/Strategicky_ramec_pripravy_na_starnuti_spo lecnosti_2021-2025.pdf/99bc6a48-abcf-e555-c291-1005da36d02e).

MPSV: Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v roce 2011[online]. 2012. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, [cit. 2023-10-26]. Dostupné z WWW: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/848077/Anal2011.pdf/bfa14137-fde7-d3c9-51f5-502b70656ebb>

MPSV: *Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017*. [online]. 2013. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, [cit. 2023-10-26]. Dostupné z WWW: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/953091/NAP\\_CZ\\_web.pdf/26116d05-2319-aa67-831e-f5a33881dcb1](https://www.mpsv.cz/documents/20142/953091/NAP_CZ_web.pdf/26116d05-2319-aa67-831e-f5a33881dcb1)

MPSV: Diverzita v praxi: Metodika řízení diverzity a sladování pracovního a soukromého života na pracovišti. [online]. 2015. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, [cit. 2023-10-26]. Dostupné z WWW: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/953091/NAP\\_CZ\\_web.pdf/26116d05-2319-aa67-831e-f5a33881dcb1](https://www.mpsv.cz/documents/20142/953091/NAP_CZ_web.pdf/26116d05-2319-aa67-831e-f5a33881dcb1)

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY: Národní plán podpory rovných příležitostí pro osoby se zdravotním postižením na období 2021–2025. [online]. 2020, [cit. 2024-01-05]. Dostupné z WWW: <https://vlada.gov.cz/assets/ppov/vvozp/dokumenty/Narodni-plan-2021-2025.pdf>.

### **Internetové zdroje – články**

ACQUAVITA, S.P., PITTMAN, J., GIBBONS, M., CASTELLANOS-BROWN, K. *Personal and Organizational Diversity Factors' Impact on Social Workers' Job Satisfaction: Results from a National Internet-Based Survey* [online]. 2009 [cit. 2024-01-05]. Dostupné z WWW: <https://doi.org/10.1080/03643100902768824>.

AMIRI, C.E.I., GHORDOU, T.: *Beyond the Screen: Moroccan Women Crafting Digital Empowerment through Personal Branding in Social Media* [online]. 2024: Open Journal of Social Sciences. Vol 12, No.3, p. 293-314. [cit. 2024-01-05]. Dostupné z WWW: [https://www.scirp.org/pdf/jss\\_2024032210224964.pdf](https://www.scirp.org/pdf/jss_2024032210224964.pdf).

AL HARRASI, A.: *Diversity and Inclusion: A Quantitative Analysis of Gender Representation in Middle Eastern Corporations*, [online]. 2024: Middle East Journal of Business, Vol. 12, No. 4, p. 142-156. [cit. 2023-11-05]. Dostupné z WWW: DOI: 10.1080/MEJB.2024.3054.

EVERY, D. *Reactions to diversity in recruitment advertising: Are differences Black and White?* [online]. 2003: Journal of Applied Psychology. Vol. 88, p. 672-679. [cit. 2023-11-05]. Dostupné z WWW: DOI: 10.1037/0021-9010.88.4.672.

EVERY, D., MCKAY, P. *Target practice: An organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants*. [online]. 2006: Personnel Psychology, Vol. 59, No. 1, p. 157–187. [cit. 2023-11-05]. Dostupné z WWW: DOI: 10.1111/j.1744-6570.2006.00807.x

AZIZ, M. A., AYOB, N. H., ABDUSOLMAD, K.: *Restructuring Foreign Worker Policy and Community Transformation in Malaysia* [online]. 2017: Historical Social Research, Vol. 2, No. 3, p. 348-368, [cit. 2023-11-05]. Dostupné z WWW: <https://www.jstor.org/stable/44425376>.

BENTON, R., A. *Women in the Inner Circle: Gender and Director Networks After the Fracturing of the Corporate Elite* [online]. 2021: Organization Science, Volume 32, Issue 6, p. 1492-1522, [cit. 2024-01-05]. Dostupné z WWW: <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1433>

BITTNER, J. V., WIPPICH, W. *Altersstereotype: Bilder vom Altern und von älteren Arbeitnehmern* [online]. 2011: In-Mind Magazine. Vol 1., p. 1-7. [cit. 2024-01-05]. Dostupné z WWW: <http://de.in-mind.org/content/altersstereotype-bilder-vom-altern-und-von-aelteren-arbeitnehmern>.

BUKOLA, S., SALIMA, M., AZEEZ, S.: *The health of temporary foreign workers in Canada: A scoping review* [online]. 2015: Canadian Journal of Public Health / Revue Canadienne de Santé Publique, Vol. 106, No. 8, p. 546-554. [cit. 2023-10-03]. Dostupné z WWW: <https://www.jstor.org/stable/90006166>.

BOOTH, J. E., BEAUREGARD, A. T.: *Workplace silence, today?* [online]. 2019: Perspectives on Work, Vol. 23 (2019), p. 24-27, [cit. 2024-02-05]. Dostupné z WWW: <https://www.jstor.org/stable/45223218>.

CARVALHO-FREITAS, M. D., DE OLIVEIRA, M.S., TETTE, R., SANTOS, J.: *Organizational context and inclusion: Perceptions of managers and people with disabilities* [online]. 2023: Applied Psychology, Vol. 2, No.1, p. 150-177, [cit. 2024-02-05]. Dostupné z WWW: <https://doi.org/10.1111/apps.12486>.

COX, T. H., BLAKE, S. *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness* [online]. 1991: The Executive, Vol. 5, No. 3, pp. 45-56, [cit. 2023-10-05]. Dostupné z WWW: <https://www.jstor.org/stable/4165021>.

DINESEN, P.T., KLEMMENSEN, R., NORGAARD, A. S.: *Attitudes Toward Immigration: The Role of Personal Predispositions* [online]. 2017: International Society of Political Psychology, Vol.37, No.1, p.55-72, [cit. 2024-01-05]. Dostupné z WWW: <https://www.jstor.org/stable/43783895>.

DEMUIJNCK, G. *Non-Discrimination in Human Resources Management as a Moral Obligation*. [online]. 2009: Journal of Business Ethics, Vol. 88, No. 1, p. 83-101, [cit. 2024-01-05]. Dostupné z WWW: DOI: 10.1007/s10551-009-0100-6.

- FABISIAK, J., PROKURAT, S. *Age management as a tool for the demographic decline in the 21st century: An overview of its characteristics* [online]. 2012: Journal of Entrepreneurship Management and Innovation., Vol. 8, No.4, p. 83–96 [cit. 2024-01-24]. Dostupné z WWW: <https://ssrn.com/abstract=2203482>.
- FORSTER, J., TAYLOR, A. *In the Shadows: Exploring the Notion of “Community” for Temporary Foreign Workers in a Boomtown* [online]. 2013: The Canadian Journal of Sociology / Cahiers canadiens de sociologie, Vol. 38, No. 2, pp. 167-190. [cit. 2024-01-05]. Dostupné z WWW: <https://www.jstor.org/stable/canajsocicahican.38.2.167>.
- FRACZEK, B. *Challenges for Inclusive Organizational Behavior (IOB) in Terms of Supporting the Employment of People with Disabilities by Enhancing Remote Working*. [online]. 2024: Social Indicators Research, Vol. 171, p. 1019-1041. [cit. 2024102-15]. Dostupné z WWW: DOI: 10.1007/s11205-023-03290-8.
- FUERTES, V., EGDELL, V., MCQUAID, R. *Extending working lives: age management in SMEs*. [online]. 2013: Employee Relations., Vol.35, No. 3, p. 272–293 [cit. 2023-10-12]. Dostupné z WWW: doi:10.1108/01425451311320477.
- GATLIN, B., WILSON, C. *Overcoming Obstacles: African American Students with Disabilities Achieving Academic Success* [online]. 2016: The Journal of Negro Education, Vol. 85, No. 2, p. 129-142. [cit. 2024-01-05]. Dostupné z WWW: <https://doi.org/10.7709/jnegroeducation.85.2.0129>.
- GIFFORDS, E.D. *An Examination of Organizational Commitment and Professional Commitment and the Relationship to Work Environment, Demographic and Organizational Factors* [online]. 2009: Journal of Social Work, Volume 9 Issue 4, [cit. 2024-01-05]. Dostupné z WWW: <https://doi.org/10.1177/1468017309346232>.
- GONZALES, J. A., DENISSI, A. S.: *Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness* [online]. 2007: Journal of Organizational Behavior, [cit. 2024-01-05]. Dostupné z WWW: <https://doi.org/10.1002/job.498>.
- GROENEVELD, S. *Diversity and employee turnover in the Dutch public sector: Does diversity management make a difference?* [online]. 2011: International Journal of Public Sector Management, Vol. 24, No. 6, pp. 594-612. Dostupné z WWW: <https://doi.org/10.1108/09513551111163675>.
- HAMILTON, P., HULME, J., HARRISON, E. *Experiences of higher education for students with chronic illnesses* [online]. 2021: Disability & Society. Vol. 38, No. 1, [cit. 2024-01-06]. Dostupné z WWW: DOI: 10.1080/09687599.2021.1907549.
- HARRISON, D., KLEIN, K. *What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations* [online]. 2007: Academy of Management Review, Vol. 32, No. 1, p.199-1228. [cit. 2024-01-06]. Dostupné z WWW: DOI: 10.5465/AMR.2007.26586096.
- HERRING, C. *Does Diversity Pay? Race, Gender, and the Business Case for Diversity* [online]. 2009: American Sociological Review, Volume 74, Issue 2, [cit. 2024-01-06]. Dostupné z WWW: <https://doi.org/10.1177/000312240907400203>.
- HIGHHOUSE, S., STIERWALT, S.L., BACHIOCHI, P., FISCHER, G. *Effects advertised human resource management practices on attraction of African American applicants* [online]. 2006: Personnel psychology, Vol. 52, p. 425-442. [cit. 2024-01-03]. Dostupné z WWW: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00167.x>.
- HOGG, M. A., VAN KNIPPENBERG, D., RAST, E.D. *Intergroup Leadership in Organizations: Leading Across Group and Organizational Boundaries* [online]. 2012:

Academy Of Management Journal, Volume 37, No. 2, [cit. 2024-01-06]. Dostupné z WWW: <https://www.jstor.org/stable/23218840>.

HUNTINGTON, S. P.: The Hispanic Challenge [online]. 2004: Foreign Policy, No.141, p. 30-45, cit. 2024-01-03]. Dostupné z WWW: <https://doi.org/10.2307/4147547>.

CHANG, E. H., KIRGIOS, E. L., RAI, A., MILKMAN, K. L. *The Isolated Choice Effect and Its Implications for Gender Diversity in Organizations* [online]. 2019. Management Science, Vol. 66, No. 6, p. 2752-2761. ISSN 1526-5501. [cit. 2023-10-06]. Dostupné z WWW: <https://pubsonline.informs.org/doi/epdf/10.1287/mnsc.2019.3533>.

CHATMANN, J., SPATARO, S. *Using Self-Categorization Theory to Understand Relational Demography-Based Variations in People's Responsiveness to Organizational Culture* [online]. 2005: Academy of Management Journal, Volume 48, No.2, [cit. 2024-01-06]. Dostupné z WWW: <https://doi.org/10.5465/amj.2005.16928415>.

CHLÁDKOVÁ, P., BRODSKÝ, Z., PAKOSTA, J. *Age management v Českém podniku* [online]. 2015: Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D. Faculty of Economics and Administration; Pardubice Čís. 35, s. 55-66. [cit. 2023-10-03]. Dostupné z WWW: <https://www.proquest.com/docview/2265527041/5BBFC767F024F37PQ/13?sourcetype=Scholarly%20Journals>.

CHOI, S., RAINEY, H.G. *Managing Diversity in U.S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of Organizational Performance* [online]. 2010: Public Administration Review, Vol. 70, No. 1, p. 109-121. [cit. 2023-11-12]. Dostupné z WWW: <https://www.jstor.org/stable/40469115>.

CHUNG, E. A.: *Workers or Residents? Diverging Patterns of Immigrant Incorporation in Korea and Japan* [online]. 2010: Pacific Affairs, Vol. 83, No. 4, p. 675-696. [cit. 2024-02-15]. Dostupné z WWW: <https://www.jstor.org/stable/25766478>.

ILMARINEN, J. *Aging workers*. Occupational and Environmental Medicine [online].

2001, Vol.58, No. 8, p. 546-551 [cit. 2023-11-12]. Dostupné z WWW: <https://doi:10.1136/oem.58.8.546>.

ILMARINEN, J. *Podpora aktivního stárnutí na pracovišti*. European Agency for Safety and Health at Work [online]. 2012 [cit. 2023-11-12]. Dostupné z WWW: <https://osha.europa.eu/cs/publications/promoting-active-ageing-workplace>.

JOHNSON, W.B., PACKER, A.H.: *Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century*, 1987: Hudson Institute, Indianapolis, IN. [cit. 2024-01-06]. Dostupné z WWW: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED290887.pdf>.

JURKOVIĆ, I.: *Narratives of Success and Resilience in Celebrity-Feminist Podcasts Archetype and Women of the Hour*. Presented at the International Society for the Study of Narrative Annual Conference, March 2023, Dallas, USA. [cit. 2024-01-06]. Dostupné z WWW: <https://www.croris.hr/crosbi/publikacija/prilog-skup/734795?lang=en>.

KACPERCZYK, O., YOUNKIN, P., ROCHA, V. *Do Employees Work Less for Female Leaders? A Multi-Method Study of Entrepreneurial Firms* [online]. 2022: Organization Science, Volume 34, Issue 3, p. 987-1352, [cit. 2023-12-06]. Dostupné z WWW: <https://doi.org/10.1287/orsc.2022.1611>.

KALEV, A., DOBBIN, F., KELLY, E. *Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies* [online]. 2006: American Sociological Review, Volume 71, p. 589-617. [cit. 2024-01-08]. Dostupné z WWW: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/000312240607100404>.

KEIL, M., AMERSHI, B., HOLMES, S., JABLONSKI, H., LÜTHI, E., MATOBA, K., PLETT, A., VON UNRUH, K.: *Diversity Management – Vzdělávací manuál* [online]. 2007: International Society for Diversity Management. [cit. 2024-01-05]. Dostupné z WWW: <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708- TrainingManual-cs.pdf>.

KNECHTOVÁ, Z., POKORNÁ, A., PEŠÁKOVÁ, E., DOLANOVÁ, D. Kvalitativní výzkum. [online]. 2024 cit. 2024-01-05]. Dostupné z WWW: [https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/lf/js19/metodika\\_zp/web/pages/06-kvalitativni.html](https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/lf/js19/metodika_zp/web/pages/06-kvalitativni.html).

KOCHAN, T., BEZRUKOVA, K., ELY, R., JACKSON, S., JOSHI, A. *The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network* [online]. 2003: Human Resource Management, Vol. 42, No. 1, p. 3-21. [cit. 2024-01-05]. Dostupné z WWW: DOI: 10.1002/hrm.10061.

KOSSEK, E.E., ZONIA, S. C. *Assesing diversity climate: A field study of reactons to employer efforts to promote diversity*. 1993: Journal of Organizational Behavior. Vol. 14, p. 61-81. [cit. 2023-11-05]. Dostupné z WWW: <https://doi.org/10.1002/job.4030140107>

KULIK, L. *Through Adversity Comes Strength: Volunteering and Self-Esteem Among People with Physical Disabilities* [online]. 2018: Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol. 29, No. 1, p. 174-189. [cit. 2024-01-06]. Dostupné z WWW: <https://www.jstor.org/stable/45105402>.

KUNZE, F., BÖHM, S. *Subjective age diversity, age discrimination climate, and psychological health* [online]. 2017: Innovation in aging, Vol. 1. No. 1, p. 1288-1289. [cit. 2024-01-05]. Dostupné z WWW: <https://doi.org/10.1093/geroni/igx004.4703>.

LANE, J.N., LAKHANI, K. R., FERNANDEZ, R. M.: *Setting Gendered Expectations? Recruiter Outreach Bias in Online Tech Training Programs* [online]. 2023: Organizatin Science, Article in Advence, [cit. 2024-01-06]. Dostupné z WWW: <https://doi.org/10.1287/orsc.22.16499>.

MARTIN, B., HONIG, B. *Inclusive Management Research: Persons with Disabilities and Self-Employment Activity as an Exemplar* [online]. 2020: Journal of Business Ethics, Vol. 166, No. 3, p. 553-575. [cit. 2024-01-05]. Dostupné z WWW: <https://www.jstor.org/stable/45386619>.

MCKAY, P.F., AVERY, D., TONIDANDEL, S., MORRIS, M., HERNANDEZ, M., HEBL, M. *Racial differences in employee retention: Are diversity climate perception the key?* [online]. 2006: Personnel Psychology. Vol. 60, No. 1, p. 335-362. [cit. 2024-01-05]. Dostupné z WWW: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00064.x>.

MCKAY, P.F., AVERY, D., MORRIS, M. *A table of two climates: Diversity climate from subordinates and managers perspectives and their role in store unit sales performance* [online]. 2009: Personnel Psychology. Vol. 62, No. 4, p. 767-791. [cit. 2024-01-05]. Dostupné z WWW: DOI: 10.1111/j.1744-6570.2009.01157.x.

MCKAY, P.F., LIAO, H., MORRIS, M. *Does diversity climate lead to customer satisfaction? It depends on the service climate and business unit demography*. [online]. 2011: Organizational Science. Vol. 22, No. 3, p. 788-803. [cit. 2024-01-05]. Dostupné z WWW: DOI: 10.1287/orsc.1100.0550.

MIK-MEYER, N. *Disability and 'care': managers, employees and colleagues with impairments negotiating the social order of disability*. [online]. 2016: Work, Employment & Society, Vol. 30, No. 6, p. 984-999. cit. 2024-01-05]. Dostupné z WWW: <https://www.jstor.org/stable/26499619>.

- MINK, J., WEI, J., MUNYENDO, C.W., HUGENBERG, K., KOHNO: *Deepfake Moderation Mistakes and Identity-Based Bias* [online]. 2016: Technology and Society, P. 1-32. [cit. 2024-01-05]. Dostupné z WWW: <https://www.nist.gov/system/files/documents/2024/02/15/ID017%20-%202024-02-02%20Massive%20Data%20Institute%20%28Georgetown%29%2C%20Attachment%20%2C%20Reference%20Paper.pdf>.
- MOISA, A., HIPPLE, S.: *Trends in labor force participation in the United States* [online]. 2006: Research Gate Vol. 129, No. 10, p. 35-56, [cit. 2024-01-08]. Dostupné z WWW: [https://www.researchgate.net/publication/291297139\\_Trends\\_in\\_labor\\_force\\_participation\\_in\\_the\\_United\\_States#full-text](https://www.researchgate.net/publication/291297139_Trends_in_labor_force_participation_in_the_United_States#full-text).
- MOR BARAK, M. E, CHERIN D., BECKMAN, S.: *Organizational and personal dimension in diversity climate*. [online]. 1998: Journal of Applied Behavioral Science, Vol 34, p. 82-104. [cit. 2024-01-05]. Dostupné z WWW: DOI: 10.1177/0021886398341006.
- MOR BARAK, M. E a kol.: *The Promise of Diversity Management for Climate of Inclusion: A State-of-the-Art Review and Meta-Analysis* [online]. 2016: Human Service Organizatins: Management, Leadership and Governance, Volume 40, Issue 4, p. 305-333. [cit. 2024-01-05]. Dostupné z WWW: <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1138915>.
- MOR BARAK, M. E, LEVIN, A. *Outside of the corporate mainstream and excluded from the work community: A study of diversity, job satisfaction and well-being* [online]. 2010: Community, Work and Family, Vol. 5, No. 2, p. 133-157. [cit. 2023-11-05]. Dostupné z WWW: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13668800220146346>.
- NGUYEN, H.: *Inclusive Practices for TGNC Employees: Enhancing Organizational Climate through Policy and Support* [online]. 2024: Journal of Organizational Behavior, 36(2), p. 198-210. [cit. 2023-11-05]. Dostupné z WWW: DOI: 10.1002/job.2468.
- NKOMO, S., HOOBLER, J. M.: *A historical perspective on diversity ideologies in the United States: Reflections on human resource management research and practice* [online]. 2014: Human Resource Management Review, Vol. 24, No. 3, p. 245-257. [cit. 2024-01-05]. Dostupné z WWW: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.006>.
- OBIAKOR, F.E., HARRIS, M., MUTUA, K., ROTATORI, A., ALGOZZINE, B. *Making Inclusion Work in General Education Classrooms* [online]. 2012: Education and Treatment of Children, Vol. 35, No. 3, p. 477-490, [cit. 2023-11-05]. Dostupné z WWW: <https://www.jstor.org/stable/42900597>.
- OPSTRUP, N., VILLADSEN, A. R.: *The Right Mix? Gender Diversity in Top Management Teams and Financial Performance* [online]. 2015: Public Administration Review, Vol. 75, No.2, p. 291-301, [cit. 2023-11-05]. Dostupné z WWW: <https://www.jstor.org/stable/24757423>.
- ÖZBILGIN, M., TATLI, A.: *An Emic Approach to Intersectional Study of Diversity at Work: A Bourdieuan Framing* [online]. 2011: British Academy Of Management, Vol. 14, No. 2, p. 180-200. [cit.2024-02-15]. Dostupné z WWW: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00326.x>.
- PALMA, J. A.M., LOOR, A.M., COLOMA, M. G., CASTRO, P. E. *Information and Communication Technologies and their impact on people with visual disabilities* [online]. 2024: Revista Iberoamericana de la Educación, Vol. 8 No. 2, p. 62-75. [cit.2024-02-15]. Dostupné z WWW: DOI: 10.31876/ie.v8i2.271.

- PANDA, S. *Managing cultural diversity-strategies for organizational success*. [online]. 2010: Journal of Contemporary Research in Management, Vol. 2010, pp. 9-17. [cit.2023-11-02] Dostupné z WWW: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244019900173>.
- PETIGREW, T. F.: *Samuel Stouffer and Relative Deprivation* [online]. 2015: Social Psychology Quarterly, Vol. 78, No. 1, p. 7-24. [cit.2023-11-02]. Dostupné z WWW: <https://www.jstor.org/stable/44075386>.
- PRINCIPI, A., FABBIETTI, P., LAMURA, G. *Perceived qualities of older workers and age management in companies* [online]. 2015: Personnel Review, Vol. 44, No. 5, p. 801–820. [cit. 2023-11-05]. Dostupné z WWW: doi:10.1108/PR-09-2013-0158.
- PROKOPENKO, E. *How Temporary Were Canada's Temporary Foreign Workers?* [online]. 2018: Population and Development Review, Vol. 44, No. 2 , p. 257-280. [cit. 2024-02-05]. Dostupné z WWW: <https://www.jstor.org/stable/26622912>.
- RABL, T., TRIANA, M. C.: *Organizational value for age diversity and potential applicants' organizational attraction: Individual attitudes matter*. [online]. 2014: SSRN Electronic Journal, Vol. 121, No. 3, p. 403–417. [cit. 2023-11-05]. Dostupné z WWW: doi:10.2139/ssrn.2627707.
- RADMAN-FUNARIĆ, M., PISKER, B., POTNIK GALIĆ, K. *Disabled Persons Inclusion Patterns in the Croatian Employment Sector* [online]. 2023: Economic and social development, p.115–123. [cit. 2024-02-15]. Dostupné z WWW: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:277:693790>.
- RAMGIL, C., PHAIFFER, M., MIE, C.: *Neuroticism and Organizational Support: Impacts on Job Choice and Gender Expectation*. [online]. 2024: Journal of Business Psychology, p. 187. [cit. 2024-02-15]. Dostupné z WWW: [https://surveyselskab.dk/wp-content/uploads/2024/04/Naar-prestige-ikke-er-nok\\_Speciale\\_Mie\\_Caroline-og-Caroline-Ramgil.pdf](https://surveyselskab.dk/wp-content/uploads/2024/04/Naar-prestige-ikke-er-nok_Speciale_Mie_Caroline-og-Caroline-Ramgil.pdf).
- RAUX, M. *Recruitment Competition and Labor Demand for High-Skilled Foreign Workers* [online]. 2023: IZA – Institute of Labor Economics. [cit. 2024-02-15]. Dostupné z WWW: <https://www.jstor.org/stable/resrep57073>.
- REDDY-BET, K., SIMON, J. *@JessicaOutOfTheCloset: Intersections of Vintage Styles, Gender, Queerness, and Disability in Online Spaces*. [online]. 2024: Fashion Theory. Vol.4, No.1, p. 58-72. [cit. 2024-02-15]. Dostupné z WWW: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1362704X.2024.2334574>.
- RODGERS, L.: *Barriers to Women's Progression in Public Sector Organizations* [online]. 2024: Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 34, No. 1, p. 55-75. [cit. 2024-02-15]. Dostupné z WWW: DOI: 10.1093/jopart/muab019.
- RUDOLFOVÁ, J. *Proklamace versus realita: inkluze lidí s postižením na trhu práce*. [online]. 2017: A2LARM, [cit. 2023-11-05]. Dostupné z WWW: <https://a2larm.cz/2017/02/proklamace-versus-realita-inkluze-lidi-s-postizenim-na-trhu-prace/>
- SNELLMAN, K., SOLAL, I. *Does Investor Gender Matter for the Success of Female Entrepreneurs? Gender Homophily and the Stigma of Incompetence in Entrepreneurial Finance*, [online].2022: Organization Science, Volume 34, Issue 2, p. 509-586, [cit.2023-11-02]. Dostupné z WWW: <https://doi.org/10.1287/orsc.2022.1594>.
- SHIRCLIFF, J., HUTCHINSON, B., GLASS, C., MARQUEZ-VELARDE, G. *Does Workplace Discrimination Contribute to Sex Work for Trans and Nonbinary Workers?* [online]. 2023: Social Problems, Vol. 4, No. 3, p. 10-25. [cit. 2023-12-10]. Dostupné z WWW: <https://doi.org/10.1093/socpro/spad057>



SOLAL, I., SNELLMAN, K. *Women Don't Mean Business? Gender Penalty in Board Composition*, [online].2019: Organization Science, Volume30, Issue 6, p. 1125-1393, [cit.2023-11-02]. Dostupné z WWW: <https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1301>.

SOLEM, P.E.: *Ageism and age discrimination in working life*. [online]2015, Nordic Psychology, Vol.68, No. 3, p. 160–175 [cit. 2023-12-10]. Dostupné z WWW: <https://doi.org/10.1080/19012276.2015.1095650>.

STAINBACK, K., RATLIFF, T., ROSCIGNO, V.J. *The Context of Workplace Sex Discrimination: Sex Composition, Workplace Culture and Relative Power* [online]. 2011: Social Forces, Volume 89, Issue 4, [cit.2024-01-02]. Dostupné z WWW: <https://doi.org/10.1093/sf/89.4.1165>.

STEWART, R., VOLPONE, S.D., AVERY, Dereck, MCKAY, Patrick: *You support diversity, but are you ethical? Examining the interactive effects of diversity and ethical climate perceptions on turnover intentions*. [online].2011: Journal of Business Ethic. Vol. 100, No. 4, p. 581-593. [cit.2023-12-15]. Dostupné z WWW: DOI: 10.1007/s10551-010-0697-5.

ŠTOROVÁ, I. *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky* [online]. Praha: Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2015 [cit. 2023-11-05]. Dostupné z WWW: <https://www.aivd.cz/soubor-doc740/>.

TAYLOR, P., EARL, C. *Making the case for older workers: Special Issue: Ageing Societies: Comparing HRM Responses in Germany and Japan*. [online].2016: Management Revue, Vol. 27, No. 1/2, p. 14-28. [cit.2023-12-15]. Dostupné z WWW: <https://www.jstor.org/stable/24892941>.

TEMPEST, S., BARNATT, C., COUPLAND, C. *Grey Advantage: New strategies for the old*. [online].2002: Long Range Planning, Vol. 35, p. 475-492. [cit.2023-12-15]. Dostupné z WWW: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630102001024>.

TOOSSI, M. *Labor force projections to 2018: Older workers are staying more active*. [online]. 2009: Monthly labor review, Vol 132, No. 11, p. 30-51. [cit.2023-12-15]. Dostupné z WWW: <https://www.jstor.org/stable/monthlylaborrev.2009.11.030>.

TRIANA, M., GARCIA, M.F., COLELLA, A.: *Managing diversity: How organizational efforts to support diversity moderate the effects of perceived racial discrimination on affective commitment*. [online]. 2010: Personnel Psychology. Vol. 63, No. 4, p. 817-843. [cit.2023-12-15]. Dostupné z WWW: DOI: 10.1111/j.1744-6570.2010.01189.x.

URBANCOVÁ, H., FEJFAROVÁ, M. *Age Management Aspects in the Czech Republic*. [online]. 2017: Journal of East European Management Studies, Vol. 22, No. 4, p. 621-640, [cit.2023-12-15]. Dostupné z WWW: <https://www.jstor.org/stable/26407234>.

VAN DIJK, H., VAN ENGEN, M., PAAUWE, J.: *Reframing the business case for diversity: A values and virtues perspective* [online]. 2012: Journal of Business Ethics, Vol. 111, No. 1, p. 73-84. [cit.2023-12-15]. Dostupné z WWW: DOI: 10.1007/s10551-012-1434-z.

VAN KNIPPENBERG, D., DE DREU, C.K. W., HOMAN, A. C.: *Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda* [online]. 2004: Journal of Applied Psychology, Vol. 89, No. 6, pp. 1008-1022. [cit.2024-01-02]. Dostupné z WWW: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.89.6.1008>.

WAZAKILI, M., CHATAIKA, T., MJI, G., DUBE, K., MACLACHLAN, M. *Social inclusion of people with disabilities in poverty reduction policies and instruments: initial impressions from Malawi and Uganda* [online]. 2011: Disability and poverty, p. 15-30. [cit.2024-01-02]. Dostupné z WWW: <https://doi.org/10.2307/j.ctt9qgths.6>.

YADAV, S., LENKA, U. *Diversity management: a systematic review*. Equality, Diversity and Inclusion [online]. 2020: An Internal Journal, vol. 39, No. 8, p. 901-929. [cit.2024-01-02]. Dostupné z WWW: [https://www.researchgate.net/publication/341416156\\_Diversity\\_management\\_a\\_systematic\\_review](https://www.researchgate.net/publication/341416156_Diversity_management_a_systematic_review).

YANAY-VENTURA, G. "*Nothing About Us Without Us*" in *Volunteerism Too: Volunteering Among People with Disabilities* [online]. 2019: Volunteering and Civic Action – boundaries blurring, boundaries redrawn, Vol 30, No. 1, p. 147-163. [cit. 2024-01-05]. Dostupné z WWW: <https://www.jstor.org/stable/45147539>.

ZHANG, Y., PUNNETT, L., GORE, R.: *Relationships among employees' working conditions, mental health, and intention to leave in nursing homes*. [online]. 2014: Journal of Applied Gerontology, Volume 33, Issue 1, [cit. 2024-01-05]. Dostupné z WWW: <https://doi.org/10.1177/0733464812443085>.

ZOJCESKA, A. *Top 10 benefits of diversity in the workplace* [online]. 2018: TalentLyft. [cit. 2022-09-22]. Dostupné z WWW: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/244/top-10-benefits-of-diversity-in-the-workplace>.

## Přílohy

Příloha 1 – Seznam otázek zaslaný na personální oddělení:

1. Je ve společnosti Kion Group zaveden diverzity management?
2. Je ve společnosti Kion Stříbro samostatné oddělení diverzity managementu nebo alespoň referent diverzity managementu?
3. Jak téma diverzity managementu konzultováno ze strany centrály s jednotlivými pobočkami?
4. Jsou stanoveny cíle v oblasti diverzity managementu. Byla implementována nějaká opatření?
5. Je plnění cílů měřeno? Sleduje se implementace opatření?
6. Jaká je fluktuace ve zranitelných skupinách? Do zranitelných skupin jsou zařazeni starší pracovníci, osoby starající se o nezletilé, zdravotně postižení, ženy, zástupci LGBT+.
7. Bere organizace v potaz specifické požadavky ohrožených skupin?
8. Je u zaměstnanců sledován pocit sounáležitosti s firmou? Pokud ano, jakým způsobem?
9. Stanovila si společnost společné hodnoty? Jaké?
10. Chápu zaměstnanci společné hodnoty a berou je za své?

## Příloha 2 – Nástroj EU pro sebehodnocení diverzity – seznam otázek

(zdroj: <https://acceptance.euiversity2024.eu/cs/nastroj-eu-pro-sebehodnoceni-diverzity/>)

Má vaše organizace strategii zaměřenou na řešení problematiky rozmanitosti na pracovišti?

- Ano, naše organizace má zavedenou strategii zaměřenou na řešení problematiky rozmanitosti na pracovišti, která stanovuje standardy pro její závazek: eliminovat diskriminaci, sexuální a jiné obtěžování; pozitivně uznávat rozmanitost a přizpůsobovat se jí; řídit její provádění a podle potřeby přijímat pozitivní opatření zaměřená na konkrétní skupiny s cílem dosáhnout rozmanitosti na pracovišti.
- Naše organizace nemá zavedenou žádnou speciální strategii zaměřenou na řešení problematiky rozmanitosti na pracovišti, ale k rozmanitosti se zavazuje, v této otázce je poskytováno vedení a o podpoře rozmanitosti a odstranění diskriminace, sexuálního a jiného obtěžování na pracovišti se zmiňuje v klíčových organizačních zásadách/postupech, které se týkají činnosti organizace, jako jsou například náborová politika, pravidla odborného vzdělávání atd.
- Naše organizace uznává rozmanitost a interně vede zaměstnance k tomu, aby si rozmanitosti vážili a eliminovali diskriminaci, sexuální a jiné obtěžování na pracovišti, ale nemá zvláštní strategii zaměřenou na řešení problematiky rozmanitosti na pracovišti ani se o rozmanitosti nezmiňuje v klíčových organizačních zásadách/postupech.

Ne, naše organizace nemá žádný formální závazek podporovat rozmanitost na pracovišti.

Pokud má vaše organizace strategii zaměřenou na řešení problematiky rozmanitosti na pracovišti nebo se na rozmanitost zaměřuje v jiných zásadách/postupech na pracovišti, na jaké příčiny diskriminace poukazuje?

\*Pohlaví

\*Rasový či etnický původ

\*Náboženství nebo víra

\*Sexuální orientace

\*Genderová identita, vyjádření pohlavní příslušnosti nebo pohlavní znaky

\*Zdravotní postižení

\*Věk

\*Intersekcionalita (osoby, na které se vztahuje více než jedna z těchto oblastí)

Stanovuje vaše organizace kompetence k přijímání opatření a dodržování zásad pro strategii zaměřenou na řešení problematiky rozmanitosti ve vaší organizaci?

- Ano, naše organizace přidělila kompetence v oblasti řešení problematiky rozmanitosti jednomu z vedoucích pracovníků a svolala pracovní skupinu zaměstnanců nebo zřídila specializované oddělení, které podporuje pokrok v oblasti řešení problematiky rozmanitosti a informuje o něm.
- Naše organizace přidělila kompetence v oblasti řešení problematiky rozmanitosti jednomu z vedoucích pracovníků.
- Naše organizace výslovně nařizuje svým vedoucím pracovníkům na všech úrovních, aby se v rámci svých úkolů zaměřili na problematiku rozmanitosti.

- Ne, naše organizace nepřidělila konkrétní kompetence v souvislosti s řešením problematiky rozmanitosti.

Podporuje a zajišťuje vaše organizace školení a možnosti rozvoje pro zaměstnance v oblasti řešení problematiky rozmanitosti a prosazování rozmanitosti na pracovišti?

- Ano, naše organizace podporuje a zajišťuje školení a možnosti rozvoje pro zaměstnance, a to konkrétně v oblasti řešení problematiky rozmanitosti a prosazování rozmanitosti na pracovišti.
- Naše organizace klade důraz na řešení problematiky rozmanitosti na pracovišti v rámci obecných školení a příležitostí pro rozvoj, které nabízí svým zaměstnancům.
- Školení a možnosti rozvoje v oblasti řešení a podpory rozmanitosti na pracovišti jsou poskytovány tehdy, pokud se zjistí, že je to zapotřebí, nebo pokud si zaměstnanci takové příležitosti vyžádají.
- Ne, naše organizace nezajišťuje školení a možnosti rozvoje pro své zaměstnance v oblasti řešení a podpory rozmanitosti na pracovišti.

Přijímá vaše organizace opatření ke sledování rozmanitosti na pracovišti a jakýchkoli s tím souvisejících případů nerovnosti?

- Ano, naše organizace pravidelně provádí zvláštní audity nebo průzkumy mezi zaměstnanci, pokud jde o rozmanitost na pracovišti, aby sledovala aktuální rozmanitost na pracovišti a identifikovala případné problémy nebo nerovnost mezi zaměstnanci ze skupin, na které se vztahují důvody diskriminace, a vypracovává a provádí akční plány k řešení zjištěných problémů a případů nerovnosti.
- Naše organizace sleduje rozmanitost a s ní související problematiku nerovnosti jako součást obecných procesů nebo zpráv na pracovišti a problémy zjištěné v rámci těchto obecných procesů nebo zpráv na pracovišti řeší.
- Naše organizace shromažďuje a sleduje základní údaje o rozmanitosti, které jsou vyžadované vnitrostátními právními a správními předpisy.
- Naše organizace rozmanitost na pracovišti a s ní související nerovnost nesleduje.

Existuje ve vaší organizaci struktura nebo systém pro komunikaci a dialog se zaměstnanci spadajícími do skupin, na které se vztahují důvody diskriminace?

- Ano, naše organizace využívá specializovanou a snadno dostupnou síť nebo sítě, které nabízejí bezpečný prostor pro zaměstnance ze skupin, na něž se vztahují důvody diskriminace, aby se mohli scházet, zabývat se společnými problémy a vést dialog s vedením o opatřeních potřebných k řešení těchto problémů.
- Naše organizace má zavedeny dostupné struktury a systémy obecné povahy pro dialog se zaměstnanci a/nebo pro umožnění zaměstnancům předkládat své problémy nebo podněty a výslovně se zaměřuje na to, aby byli vyslyšeni a angažováni zaměstnanci spadající do skupin, na které se vztahují důvody diskriminace.
- Naše organizace je vždy ochotna vyslechnout a reagovat na podněty a problémy jednotlivých zaměstnanců, včetně těch, kteří spadají do skupin, na něž se vztahují důvody diskriminace, a o této skutečnosti jsou informováni všichni zaměstnanci.

- Ne, naše organizace nemá zavedeny žádné struktury ani systémy pro dialog se zaměstnanci spadajícími do skupin, na které se vztahují důvody diskriminace, ani pro to, aby byli vyslyšeni.

Zavedla vaše organizace konkrétní mechanismus a postupy pro vyřizování stížností týkajících se podezření na diskriminaci, sexuální nebo jiné obtěžování, či neposkytnutí přiměřených podmínek osobám se zdravotním postižením?

- Ano, pro řešení stížností na diskriminaci, sexuální či jiné obtěžování, nebo neposkytnutí přiměřených podmínek osobám se zdravotním postižením má naše organizace konkrétní a snadno dostupné mechanismy, postupy a odborné zázemí, a jedná včas a účinně.
- Případné stížnosti týkající se diskriminace, sexuálního či jiného obtěžování, nebo neposkytnutí přiměřených podmínek osobám se zdravotním postižením řeší pracovníci oddělení lidských zdrojů v rámci našeho obecného mechanismu stížností zaměstnanců.
- Stížnosti na diskriminaci, sexuální či jiné obtěžování, nebo neposkytnutí přiměřených podmínek osobám se zdravotním postižením řeší příslušný vedoucí pracovník neformálním způsobem.
- Ne, naše organizace nemá pro vyřizování stížností na diskriminaci, sexuální či jiné obtěžování, nebo neposkytnutí přiměřených podmínek osobám se zdravotním postižením zavedený žádný mechanismus ani žádné postupy.

Zabývá se vaše organizace problematikou rozmanitosti a používá ve svých komunikačních materiálech, včetně sociálních médií a webových stránek, inkluzivní jazyk?

- Ano, naše organizace aktivně podporuje rozmanitost a ve svých interních i externích komunikačních materiálech používá inkluzivní jazyk a má v této oblasti vypracovanou strategii nebo interní směrnice.
- Naše organizace se výslovně zavázala podporovat rozmanitost a používat ve svých interních i externích komunikačních materiálech inkluzivní jazyk, ale nemá v tomto ohledu žádnou strategii ani směrnice.
- Naše organizace se snaží ve svých interních i externích komunikačních materiálech používat, pokud možno inkluzivní jazyk, což však není vnímáno jako jedna z priorit v oblasti komunikace.
- Ne, naše organizace se ve svých komunikačních materiálech rozmanitostí nezabývá a nesnaží se používat inkluzivní jazyk.

Je vaše organizace signatářem vnitrostátní charty diverzity?

- Ano, naše organizace je signatářem vnitrostátní charty diverzity.
- Naše organizace zatím není signatářem vnitrostátní charty diverzity, ale již byl zahájen proces jejího přijetí.
- V naší zemi neexistuje vnitrostátní charta diverzity, ale naše organizace v oblasti řešení problematiky rozmanitosti neformálně spolupracuje s dalšími organizacemi.
- Ne, naše organizace není jejím signatářem, přestože v naší zemi vnitrostátní charta diverzity existuje.

Slouží postupy vaší organizace pro získávání a nábor nových zaměstnanců k podpoře rozmanitosti na pracovišti a k prevenci případné diskriminace v oblasti náboru?

- Ano, naše organizace ve svých náborových postupech zohledňuje ustanovení o: cílevědomém a konkrétním dosahování rozmanitosti na pracovišti; předcházení diskriminaci; zajištění přiměřených úprav pro osoby se zdravotním postižením a řešení potřeb specifických pro ostatní dotčené skupiny a zavedení pozitivních opatření zaměřených na konkrétní skupiny za účelem dosažení rozmanitosti na pracovišti; a tyto prvky sděluje a propaguje ve svých náborových propagačních materiálech.
- Naše organizace se zavázala k dosažení rozmanitosti na pracovišti a v tomto směru také přijala a nadále provádí různé iniciativy, nicméně nebyly zavedeny žádné konkrétní postupy ani žádná pozitivní opatření, která by tento závazek naplňovala.
- Naše organizace činí proaktivní kroky k tomu, aby zajistila dodržování příslušných zákonných požadavků týkajících se náboru pracovníků bez projevu diskriminace, ale sama aktivně rozmanitost neprosazuje.
- Ne, naše organizace se ve svých náborových postupech rozmanitostí ani diskriminací nezabývá.

Pokud postupy nebo iniciativy vaší organizace v souvislosti s náborem pracovníků výslovně slouží k podpoře rozmanitosti na pracovišti, které důvody diskriminace jsou v nich zohledněny?

- Pohlaví
- Rasový či etnický původ
- Náboženství nebo víra
- Sexuální orientace
- Genderová identita, vyjádření pohlavní příslušnosti nebo pohlavní znaky
- Zdravotní postižení
- Věk
- Intersekcionalita (osoby, na které se vztahuje více než jedna z těchto oblastí)

Slouží postupy vaší organizace zaměřené na podporu kariérního postupu a profesního růstu k podpoře rozmanitosti na všech úrovních pracoviště a k tomu, aby se předcházelo možné diskriminaci v této oblasti?

- Ano, naše organizace ve svých postupech zaměřených na podporu kariérního postupu a profesního růstu zohledňuje ustanovení, která cíleně a konkrétně směřují k dosažení rozmanitosti na pracovišti na všech úrovních; umožňují přijímat pozitivní opatření zaměřená na konkrétní skupiny s cílem dosáhnout rozmanitosti na všech úrovních; zajišťují přiměřené podmínky osobám se zdravotním postižením a řeší potřeby specifické pro ostatní skupiny s cílem umožnit kariérní postup a předcházet diskriminaci.
- Naše organizace se zavázala zajišťovat rozmanitost na všech úrovních pracoviště a přijala a nadále přijímá iniciativy zaměřené na podporu kariérního postupu zaměstnanců spadajících do skupin, na které se vztahují důvody diskriminace, avšak žádné konkrétní postupy pro prosazování kariérního růstu, které by tento závazek naplňovaly, zavedeny nebyly.

- Naše organizace přijímá proaktivní opatření k zajištění shody s příslušnými právními požadavky, aby při kariérním růstu zaměstnanců nedocházelo k diskriminaci, ale rozmanitost v tomto ohledu aktivně nepropaguje.
- Ne, naše organizace se ve svých opatřeních pro kariérní postup a profesní růst rozmanitostí nezabývá.

13. Pokud postupy nebo iniciativy vaší organizace v souvislosti s podporou kariérního růstu výslovně směřují k podpoře rozmanitosti na všech úrovních na pracovišti, které důvody diskriminace jsou v nich zohledněny?

(Vyberte, kterých příčin diskriminace se to týká. Můžete vybrat více možností)

- Pohlaví
- Rasový či etnický původ
- Náboženství nebo víra
- Sexuální orientace
- Genderová identita, vyjádření pohlavní příslušnosti nebo pohlavní znaky
- Zdravotní postižení
- Věk
- Intersekcionalita (osoby, na které se vztahuje více než jedna z těchto oblastí)

14. Sleduje vaše organizace rozdíly v odměňování žen a mužů a uplatňuje politiku pro zajištění rovného odměňování žen a mužů?

(Vyberte jednu z níže uvedených možností, která nejlépe odpovídá uplatňovanému přístupu)

- Ano, naše organizace se aktivně a pravidelně zabývá sledováním rozdílů v odměňování a rovného odměňování, transparentně o nich informuje a v reakci na svá zjištění zavádí politiku a iniciativy zaměřené na rovnost v odměňování.
- Naše organizace má a prosazuje politiku rovného odměňování, která stanovuje a prosazuje v této oblasti určité zásady, ale aktivně tuto problematiku nesleduje a nevypracovává o ní zprávy.
- Naše organizace podniká proaktivní kroky k zajištění dodržování zákonných požadavků týkajících se zamezení diskriminace v souvislosti s rovným odměňováním.
- Ne, naše organizace žádné kroky ke sledování rozdílů v odměňování žen a mužů a k prosazování rovného odměňování žen a mužů v organizaci nepodniká.

15. Sleduje vaše organizace rozdíly v odměňování a pracovních podmínkách zaměstnanců ze skupin, na které se vztahuje jeden nebo více důvodů diskriminace kromě pohlaví, a v případě jejich zjištění přijímá opatření k jejich odstranění?

- Ano, naše organizace pravidelně formálně a transparentně sleduje platové a pracovní podmínky, aby zjistila případné rozdíly mezi zaměstnanci ze skupin, na které se vztahuje jeden nebo více důvodů diskriminace, kromě pohlaví, a v případě zjištění takových rozdílů podniká kroky k jejich odstranění.



- Naše organizace průběžně sleduje platové a pracovní podmínky, aby se ujistila, že nedochází k rozdílům v odměňování a pracovních podmínkách zaměstnanců ze skupin, na které se vztahuje jeden nebo více důvodů diskriminace, kromě pohlaví.
- Naše organizace podniká proaktivní kroky k zajištění dodržování příslušných právních požadavků, aby nedocházelo v souvislosti s odměňováním a pracovními podmínkami k diskriminaci.
- Ne, naše organizace nepodniká žádné kroky ke zjišťování nebo řešení rozdílů v odměňování a pracovních podmínkách zaměstnanců ze skupin, na které se vztahují některé důvody diskriminace, kromě pohlaví.

16. Diskriminace z důvodu pohlaví: Podniká vaše organizace kroky, které umožňují skloubit zaměstnání a rodinu a podporují flexibilní organizaci práce, a to jak pro muže, tak pro ženy?

(Vyberte jednu z níže uvedených možností, která nejlépe odpovídá uplatňovanému přístupu)

- Ano, naše organizace poskytuje a aktivně podporuje širokou škálu flexibilních pracovních podmínek, uplatňuje v tomto ohledu konkrétní strategii a podněcuje zaměstnance i zaměstnankyně, aby tyto možnosti využívali.
- Naše organizace poskytuje zaměstnancům alespoň dvě formy flexibilních pracovních podmínek, ale nemá v tomto ohledu žádnou konkrétní strategii.
- Naše organizace umožňuje na žádost jednotlivých zaměstnanců flexibilní pracovní podmínky, pokud je to nezbytné a pokud je to možné.
- Ne, naše organizace dosud nebyla schopna zajistit flexibilní pracovní podmínky nebo po nich není poptávka.

17. Diskriminace z důvodu rasového nebo etnického původu, náboženství nebo víry: Podniká vaše organizace kroky k uznání a zohlednění kulturních, náboženských a jazykových specifíků zaměstnanců z menšinových etnických nebo náboženských skupin?

- Ano, naše organizace má zavedené postupy pro zjišťování specifických potřeb zaměstnanců z menšinových etnických nebo náboženských skupin a reaguje na ně, přičemž podniká kroky potřebné k tomu, aby jim umožnila aktivní angažovanost tím, že respektuje jejich kulturní, náboženské a jazykové zvláštnosti, reaguje na specifické potřeby, které z nich vyplývají, a vytváří pro ně pozitivní pracovní prostředí.
- Naše organizace uznává etnickou a náboženskou rozmanitost svých zaměstnanců a podniká kroky zaměřené na prosazování respektu k různým kulturám, náboženstvím a jazykům na pracovišti a na vytváření pozitivního pracovního prostředí.
- Naše organizace zohledňuje specifické potřeby zaměstnanců z menšinových etnických nebo náboženských skupin na individuálním základě a podle možností se jimi na požádání zabývá.
- Naše organizace nebere ohled na specifické potřeby zaměstnanců z menšinových etnických nebo náboženských skupin.

18. Diskriminace z důvodu sexuální orientace: Podniká vaše organizace kroky k tomu, aby byli zaměstnanci, kteří žijí s manželem/partnerem stejného pohlaví uznáni a zaopatřeni stejně jako zaměstnanci v heterosexuálních svazcích?

- Ano, když naše organizace zajišťuje jakoukoli formu péče o manžele/partnery svých zaměstnanců nebo je angažuje, činí tak způsobem, který jednoznačně počítá s páry stejného pohlaví stejně jako s páry heterosexuálními.
- Naše organizace při poskytování péče manželům/partnerům svých zaměstnanců nebo při jejich angažování zahrnuje páry stejného pohlaví jen v některých případech.
- Zaměstnanci žijící s partnerem stejného pohlaví mohou organizaci individuálně požádat, aby přijala opatření, která by zahrnovala i jejich manžela/partnera, je-li to vhodné.
- Naše organizace nezajišťuje péči o manžele/partnery zaměstnanců stejného pohlaví.

19. Diskriminace z důvodu genderové identity, vyjádření pohlavní příslušnosti a pohlavních znaků: Podniká vaše organizace kroky k tomu, aby uznávala transsexuální (trans) zaměstnance, respektovala je a poskytovala jim podporu na pracovišti?

- Ano, naše organizace uznává a respektuje tu genderovou identitu, kterou si zaměstnanci sami určili, včetně nebinární, chrání jejich práva na pracovišti a přiměřeně a podle potřeby poskytuje podporu zaměstnancům, kteří právě procházejí procesem změny pohlaví.
- Ano, naše organizace uznává a respektuje tu genderovou identitu, kterou si zaměstnanci sami určili, včetně nebinární, ale nepřijímá v tomto ohledu žádná zvláštní opatření ani neposkytuje žádnou zvláštní podporu, kterou by mohli potřebovat.
- Naše organizace zohledňuje potřeby zaměstnanců v souvislosti s jejich vlastní genderovou identitou, včetně nebinární, a na požádání je řeší individuálně, pokud je to možné.
- Naše organizace nepřijímá žádná opatření k tomu, aby uznávala a podporovala transsexuální (trans) zaměstnance na pracovišti.

20. Diskriminace z důvodu zdravotního postižení: Podniká vaše organizace kroky k zajištění přístupnosti pracoviště pro všechny skupiny osob se zdravotním postižením, včetně fyzického prostředí, infrastruktury, služeb IT a koncepce pracovních míst a pracovních podmínek?

- Ano, naše organizace má vypracované zásady a postupy a investuje do řešení přístupnosti pracovního prostředí, což se týká: všech hledisek pracoviště, včetně fyzického prostředí, infrastruktury, služeb IT a koncepce pracovních míst a pracovních podmínek; potřeb všech skupin osob se zdravotním postižením; a všech součástí pracovního cyklu, včetně fáze inzerování nabídky pracovního místa.
- Naše organizace se zavázala k tomu, že v rámci svých možností a požadavků bude cíleně identifikovat a přizpůsobovat své činnosti tak, aby současným i budoucím zaměstnancům se zdravotním postižením zajistila přístup, plnohodnotnou účast a přínosnost.
- Naše organizace má zavedené systémy, které splňují příslušné zákonné požadavky a umožňují na požádání zajistit přiměřené úpravy pro zaměstnance se zdravotním postižením.
- Ne, naše organizace nepřijala žádná opatření k zajištění a poskytnutí přístupu na pracoviště pro osoby se zdravotním postižením.

21. Diskriminace z důvodu věku: Podniká vaše organizace nějaká opatření, aby umožnila starším zaměstnancům zůstat v organizaci a motivovala je k tomu, aby v organizaci zůstali?

- Ano, naše organizace zavedla opatření, která umožňují udržet si starší zaměstnance, včetně možnosti zvolit si postupný přechod do důchodu a motivace k prodloužení jejich pracovního poměru.

- Naše organizace vychází starším zaměstnancům vstříc a podporuje je v tom, aby mohli svůj pracovní poměr prodloužit.
- Naše organizace jen výjimečně a v individuálních případech na požádání podniká kroky, které staršímu zaměstnanci umožní prodloužit si pracovní poměr.
- Ne, naše organizace nepřijímá žádná opatření pro udržení starších zaměstnanců.

## Příloha 3 – seznam interních studijních materiálů k tématu diverzity management ve společnosti Kion

### Knihy

1. Mapa kultury: Dekódování toho, jak lidé myslí, vedou a dělají věci napříč kulturami; Tato kniha poskytuje hluboké porozumění různorodosti kulturních perspektiv a způsobů myšlení, což je klíčové pro úspěšné interakce a vztahy napříč kulturami.
2. Americanah; Fiktivní román od Chimamandy Ngozi Adichieho, který se zabývá identitou a rasismem v globálním kontextu. Přináší pohled na to, jak rasa a identita ovlivňují životy lidí a jak se s těmito tématy vyrovnávat.
3. Umění aktivního společenství: 7 chování, které vám umožní posunout kyvadlo směrem k začlenění v práci; Poornima Luthra v této knize nabízí praktické tipy a strategie, jak se aktivně podílet na podpoře rovnosti a inkluze v pracovním prostředí.
4. Lean In: Ženy, práce a vůle vést; Sheryl Sandberg se ve své knize zabývá otázkami genderové rovnosti a nabízí inspirativní příběhy a praktické rady pro ženy, které chtějí posílit svou pozici
5. Rozmanitost Gap; - Bethany Wilkinson se ve své knize zaměřuje na zvyšování rasové a etnické rozmanitosti v organizacích a poskytuje strategie pro vytváření inkluzivního pracovního prostředí
6. Revoluce inkluze: Základní průvodce demontáží rasové nerovnosti na pracovišti; Daisy Auger-Domínguez analyzuje problémy rasové nerovnosti na pracovišti a nabízí konkrétní kroky, jak tuto nerovnost odstranit a vytvořit inkluzivní pracovní kulturu
7. Invisible Women: the Sunday Times number one bestseller exposing the gender bias women face every day; Caroline Criado Perez v této knize odkrývá genderové stereotypy a předsudky, se kterými se ženy denně potýkají, a zdůrazňuje důležitost boje proti nim.

### Podcasty:

1. Krásnější cesta s Bethaney Wilkinson – Bethany Wilkinson hovoří o "rasově vědomém vedení" a strategiích pro zvyšování rasové a etnické rozmanitosti v organizacích.
2. WorkLife with Adam Grant – Adam Grant zkoumá, jak vybudovat inkluzivní pracoviště a podporuje diskusi o různých aspektech práce a vedení.
3. Dare to Lead s Brené Brown – Brené Brown se věnuje témům včetně inkluzivity v práci a výzvám vedoucích rolí v podnikání.

### TED Talky / Videá:

1. Tři způsoby, jak být lepším spojencem na pracovišti – ukazuje praktické kroky, které můžete podniknout pro podporu inkluzivity.
2. Poornima Luthra: Proč je GQ druh inteligence, kterou všichni potřebujeme – Poornima Luthra diskutuje o ageismu a důležitosti zohlednění věku ve společnosti.
3. Tinna Nielsen: Pošťouchnutí chování pro inkluzivnější svět – nabízí tipy na malá gesta, která mohou přispět k vytvoření inkluzivnějšího prostředí.
4. Tomáš Chamorro-Premuzic: Proč se tolik neschopných mužů stává vůdci? - Zkoumá vlastnosti, které bychom měli hledat u vůdců a otázky týkající se genderové rovnosti.

5. Margaret Heffernan: Zapomeňte na klování v práci – Margaret Heffernan diskutuje o kráse skutečné spolupráce a odstraňování překážek pro inkluzivní prostředí.

#### Články:

1. 3 účinné způsoby, jak může spojenec pomoci vytvořit kulturu začlenění – poskytuje konkrétní strategie pro aktivní podporu inkluzivity.

2. Mikroagrese v práci: Rozpoznání a překonání našich předsudků – článek se zaměřuje na identifikaci a řešení mikroagresí v pracovním prostředí.

#### Koncepty / Nápad / Inspirace:

1. Gender & Unconscious Bias Training: 50 Ways to Fight Bias – nabízí 50 způsobů, jak bojovat proti předsudkům na pracovišti.

2. re: Work – Průvodce: Zvyšování povědomí o nevědomých předsudcích – poskytuje materiály a koncepty pro zvýšení povědomí o nevědomých předsudcích.

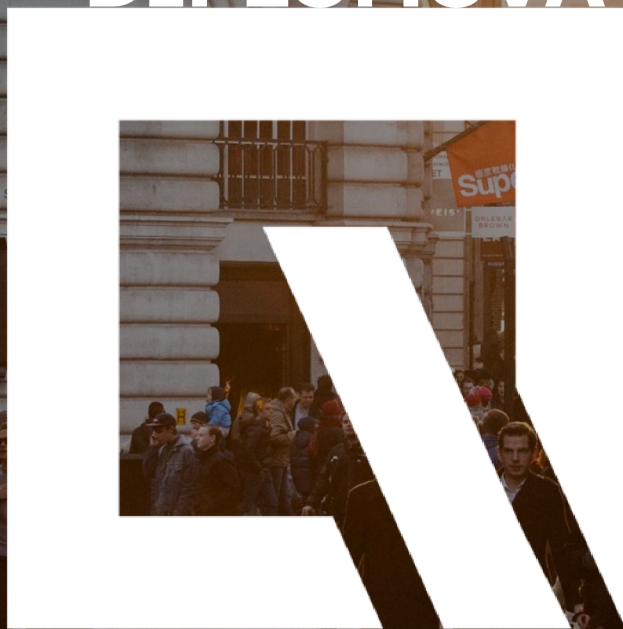
3. Spojenectví na pracovišti: školení pro inkluzivní kulturu – materiál a koncepty pro workshop na téma spojenectví a inkluzivity.

4. McKinsey: Proč je rozmanitost důležitá – zkoumá výhody a důležitost rozmanitosti v pracovním prostředí.

5. Deloitte: my-o-deloitte-unleashing-power-of-inclusion.pdf - Materiál o síle a významu inkluzivity.



# DIPLOMOVÁ



# PRÁČE

**Diversity management ve vybrané organizaci**

**Mgr. Monika Šmolíková, KEMMA07**

# Řešená problematika

## úvod

Představení tématiky diverzity managementu, vysvětlení pojmů, modely diverzity managementu.

## problém

Zjištění stavu zavádění diverzity managementu ve vybrané společnosti.

## přístup

Identifikace a analýza interních materiálů souvisejících s diverzity managementem v kombinaci s dotazníkem určeným personálnímu oddělení a nástrojem sebehodnocení.

# Postup řešení

## zdroj

Zdrojem interních dokumentů byla česká pobočka společnosti Kion.

## získávání

Informace byly získány z webových stránek společnosti, z interních stránek společnosti a interních dokumentů, doplněny o odpovědi na dotazník zaslaný personálnímu oddělení.

## zpracování

Veškeré materiály a informace byly komparovány s poznatky získanými z literatury shromážděné v teoretické části práce.



# Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že společnost nemá zavedené žádné nástroje diverzity managementu a hlavním faktorem, který tuto skutečnost ovlivňuje je to, že téma není vedením společnosti v současnosti považováno za podstatné.

- Lze předpovědět vývoj a dopady: na základě zdrojů z teoretické části by v budoucnu mohlo dojít k odlivu starších pracovníků.
- **Z dat lze vyčíst fakta, že společnost má velký nepoměr v zastoupení mužů a žen a dále malý poměr zaměstnanců v kategorii 50+.**
- Za posledních několik měsíců je patrný počátek sběru dat a tvoření statistik týkajících se genderové a věkové diverzity a délky pracovního poměru.
- Vývoj indikuje, že do deseti let bude velká část zaměstnanců, pokud ve společnosti zůstanou ve věku 50+ a s touto skupinou nemá společnost velké zkušenosti
- Do budoucna se očekává nutnost zaměřit se na dlouhodobé udržení zaměstnanců.

# Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit.....



**1. Společnost by si měla položit otázku, jaké by pro ní mělo zavedení diverzity managementu přínosy a čeho by mohla dosáhnout. A analyzovat hrozby, které plynou z jeho nezavedení.**

---



**2. Doporučuje se tedy důkladná SWOT analýza provázená auditem diverzity.**

---



**3. Vyčlenění oddělení nebo alespoň referenta pro tematiku diverzity managementu a navázání úzké spolupráce s centrálou, která již téma delší dobu na centrální úrovni zpracovává.**

---

# Závěr

---



**Práce přinesla otevřené zhodnocení současného stavu a v porovnání s teoretickou částí upozornění na možné hrozby z něj plynoucí.**



Využití doporučení, pro nastartování procesů, které mohou v budoucnu přinést konkurenční výhodu a pomoci dlouhodobě udržet zaměstnance



Problematika byla posunuta díky možnosti náhledu do interních dokumentů, otevřenosti personálního oddělení a možnosti veškeré procesy sledovat z blízka.



**VŠEM** VYSOKÁ  
ŠKOLA  
EKONOMIE  
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**